



# **RAVINTOLA B**

## **Liiketoimintasuunnitelma**

Anne Kyläniemi

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma

# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KYLÄNIEMI ANNE

”Ravintola B” - Liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Marraskuu 2014

---

Opinnäytetyön lähtökohtana on tutustuttaa lukija yrityksen perustamisen vaiheisiin, sekä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Työ on jaettu kahteen osaan, yrityksen perustamisen teoreettisiin lähtökohtiin sekä empiiriseen osaan, ravintola B:n liiketoimintasuunnitelmaan. Ravintola B:n liiketoimintasuunnitelma on tehty yrittäjän avuksi ja inspiraatioksi uuden toimipaikan perustamiselle.

Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen perustamisen teoriaa on lähestytty havainnollisesti, erilaisiin lähdemateriaaleihin perehtyen. Teoriaosuudessa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakennetta, ja tutustutaan suunnitelman suositeltuun sisällölliseen aineistoon – siihen, mitä hyvä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään. Teoriaosuuteen pohjautuen ja tätä hyödyntäen laadittiin ravintola B:n liiketoimintasuunnitelma.

Työssä käydään läpi vaiheittain liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Malleja ja valmiita runkoja liiketoimintasuunnitelmalle löytyy useita, mutta perusajatus näissä on kuitenkin aina sama – liiketoimintasuunnitelmasta tulee löytyä liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvät oleelliset asiat, strategiat ja suunnitelmat.

Liiketoimintasuunnitelman tuloksena syntyi yrittäjälle kattava, ytimekäs opas liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja uuden yritystoiminnan aloittamisesta. Opinnäytetyö tulee toimimaan yrittäjälle mallirunkona, jota on helppo päivittää muuttuvien olosuhteiden mukaan. Opas toimii apuna myös muille yritystä perustaville tai liiketoimintaansa päivittäville yrittäjille.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

KYLÄNIEMI, ANNE:  
“Restaurant B” – Business Plan

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 3 pages  
November 2014

---

The purpose of this thesis is to introduce the readers to the main points of making a business plan, along with all of its phases. The thesis is split into two sections – the theoretical framework and the empiric part of the business plan. Restaurant B’s business plan was created to help the entrepreneur and to serve as a source of inspiration when opening a new company.

The theory of establishing a company is approached graphically in the business plan, utilising different kinds of literal sources. The theoretical part concerns the structure of the business plan and the main points a good business plan includes. The actual, empiric part of restaurant B’s business plan was made utilising the theoretical section.

In the thesis, the phases of making a business plan are discussed. There are plenty of different kinds of samples and outlines on how to make a business plan, but all of them are almost similar. A good business plan should include the essential points, strategies and plans for the business.

As a result of producing the business plan, the entrepreneur receives a comprehensive, compact guidebook to help practise business and start a new business. The business plan works as a sample of how to make good business, and it is very easy to update when circumstances are being changed. The guide also helps other entrepreneurs who are starting business or updating their entrepreneurship.

---

Key words: enterprise, business idea, business plan, development.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YRITYKSEN PERUSTAMINEN .....	7
2.1	Liikeidea ja toimintaympäristö .....	7
2.2	Liiketoimintasuunnitelma .....	9
2.3	Yritystoiminnan riskit ja SWOT-analyysi .....	11
2.4	Visio & arvot, strategiat & tavoitteet.....	15
2.5	Tuotekehitys.....	17
2.6	Henkilöstö- ja markkinointisuunnitelma.....	18
2.7	Talous- ja rahoitusanalyysi .....	20
2.7.1	Rahoitussuunnitelma .....	21
2.7.2	Sisäinen laskentatoimi ja hinnoittelu .....	22
2.7.3	Budjetointi.....	24
3	UUDISTETTU LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	25
3.1	Lähtökohtatilanne .....	25
3.2	Liikeidea .....	26
3.3	Visio & arvot, strategiat & tavoitteet.....	27
3.4	Kohderyhmä ja kilpailu .....	29
3.5	Tuotepalvelupaketti .....	31
3.6	Toimitilasuunnittelu.....	32
3.7	Henkilöstösuunnitelma .....	34
3.8	Rahoitussuunnitelma.....	35
3.9	Riski- ja SWOT-analyysi.....	36
4	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET .....	42
	LIITTEET .....	44

## LYHENTEET JA TERMIT

Ansaintalogiikka	Ansaintalogiikalla tarkoitetaan loogista mallia tai suunnitelmaa, jolla palvelusta tai tuotteesta on tarkoitus aikaansaada kannattava
Arvot	Yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet
Budjetti	Arvio yrityksen tuloista ja menoista tietyllä ajanjaksolle
Catering	Pitopalvelutoiminta, ruoan ja palvelun toimittaminen asiakkaalle
Investointi	Taloudellinen sijoitus, josta odotetaan saatavan tuottoa tulevaisuudessa
Leasing-rahoitus	Leasing-rahoituksella tarkoitetaan investointikohteen pitkäaikaista vuokrausta. Soveltuu erityisesti laitteille, joiden taloudellinen käyttöikä on lyhyt. Rahoitus mahdollistaa tuotantovälineiden hankinnan ilman omien varojen sitomista
Liikevaihto	Yrityksen tuotteen tai palvelun myynnistä saamat varat vähennettyinä arvonlisäverolla
Likviditeetti	Maksuvalmius, maksukyky
LTS	Liiketoimintasuunnitelma, tiivis kirjallinen kuvaus yrityksen toiminnoista
Mainonta	Tiedottamista yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, jonka tavoitteena on lisätä tunnettavuutta sekä myyntiä
Prosessi	Yrityksen toiminnan kokonaisuus. Prosessikuvaukset kertovat, miten johonkin toimintaan liittyvät eri vaiheet ja yksittäiset toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan ja millaisia tapahtumaketjuja ne muodostavat
Segmentointi	Asiakaskohderyhmien jakamista ja ryhmittelyä pienempiin osiin, segmentteihin
SWOT-analyysi	Yritystoiminnan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysointia
Yritysidea	Perusajatus liiketoiminnasta, jota tullaan harjoittamaan
Yritys	Yhteisnimike yhden tai useamman henkilön harjoittamalle, yleensä taloudellista hyötyä tavoittelevalle toiminnalle
Y-tunnus	Yritys- ja yhteisötunnus

## 1 JOHDANTO

Ravintola B:n liikeidean takana on Kanta-Hämeessä 30 vuotta toiminut ravintola- sekä catering-yritys. Ravintola on jo vuosikymmeniä viihdyttänyt asiakkaita perinteikkäässä, vuosina 1946–1948 rakennetussa kotiseututalossa. Ravintola on kestinnyt asiakkaitaan niin lounaan-, juhlapäiväruokailuiden- kuin catering-tilausten merkeissä.

Liiketilän kaukaisen sijainnin, kuluttajien ravintolakäyttäytymisen sekä kulutustottumusten muutosten vuoksi yrityksen markkinatilanne on selkeästi heikentynyt. Tästä syystä liiketoiminta halutaan siirtää viereiseen kaupunkiin lähemmäksi asiakkaita. Liiketoimintaa tullaan jatkamaan vastaavilla palveluilla kuin aiemmassa liikepaikassa – lounasmyynnillä sekä catering-palveluilla. Ainoa merkittävä muutos yritystoiminnassa on catering-palveluiden muuttuminen kokonaisvaltaisesti keikkaluontoisiksi.

Ravintola B tarjoaa kaupungin sykkeessä lounasta sekä persoonallisia, asiakaskohtaisesti räätälöityjä juhlapalveluja. Yrittäjän tavoitteena on perustaa uusi, elinvoimainen yritys, joka nousee kaupungin parhaimmaksi ja arvostetuimmaksi lounas- sekä catering-ravintolaksi. Ravintolan ruokatuote erottuu kaupungin tarjonnasta yksinkertaisesti laadukkuudellaan sekä ainutlaatuisella makumaailmallaan. Ravintola B tunnetaan ammattitaidostaan, persoonallisuudestaan sekä ainutlaatuisuudestaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaa teoreettisesti. Lisäksi työssä käsitellään liiketoiminnan kehittämistä ja uudistamista. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma on laadittu lähteistä löytyneitä mallisuunnitelmia mukaillen.

## 2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

### 2.1 Liikeidea ja toimintaympäristö

Liikeidea on lyhyt, tiivis kuvaus yrityksen keinoista tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa, ja tätä kautta tulosta. Liikeidea on perusta yrityksen menestymiselle - punainen lanka joka ohjaa yrityksen toimintaa. Richard Normanin **klassisen liikeidea-käsitteen** mukaan liikeidea tiivistyy kolmeen kysymykseen: mitä myydään, kenelle ja miten? (Alikoski, Viitasalo, Koponen 2009, 34; Viitala & Jylhä 2013, 42–43.)

Liikeidea määrittelee tuotteen tai palvelun, kohderyhmän sekä kilpailuedut. Liikeidean tulisi olla muusta alan tarjonnasta erottuva, kiinnostava ja ennen kaikkea taloudellisesti kannattava. Idea perustuu aina asiakkaiden tarpeisiin – tuotteita ja palveluita tuotetaan tyydyttääksemme asiakkaiden erilaisia, muuttuvia tarpeita. Kunkin liikeidean osa-alueen, tuotteiden ja palveluiden, toimintatapojen sekä henkilöstön, tulisi olla hyvässä tasapainossa keskenään, ja yrityksen kaiken toiminnan kulkea samassa, yhteneväisessä linjassa. Lisäksi kuvaus ansaintalogiikasta tulisi sisällyttää hyvään liikeideaan. (Koski & Virtanen 2005, 12; Alikoski ym. 2009, 34; Viitala & Jylhä 2013, 42–43.)

Normanin klassisen liikeidean kulmakiviin (kuvio 1) on myöhemmin lisätty neljäs elementti; imago. Muiden elementtien ohella myös imago vaikuttaa merkittävästi kuluttajien ostopäätöksiin, ja tätä kautta yrityksen menestymiseen. Imago on mielikuva, johon vaikuttavat yrityksestä koetut, kuullut ja nähdyt kokemukset. ”Imagon syntyyn vaikuttavat asiakkaan saama informaatio, kokemukset ja havainnot sekä myös asenteet, uskomukset, ennakkoluulot ja tunteet.” (Ahonen, Koskinen, Romero 2009, 18). Imago vaikuttaa yrityksen palveluiden ja tuotteiden myyntiin, siihen ostetaanko tuotetta vai ei, ja millä hinnalla. Lisäksi imago määrittelee palvelun tai tuotteen houkuttelevuuden – ostaako asiakas tuotteen omasta päätöksestään vai tyrkytyksen johdosta. (Ahonen ym. 2009, 18; Viitala & Jylhä 2013, 43.)



KUVIO 1. Klassisen liikeidean kulmakivet (Tiimiakatemia 2011)

Jo saavutettua yrityskuvaa voi olla vaikea lähteä muuttamaan, mutta määrätietoisien imagonrakennuksen kautta negatiivistakin imagoa voidaan kehittää ja parantaa. Imagon luominen ja kehittäminen ovat yritystoiminnan keskeisiä toimia. Yritys muodostaa imagon oman toiminnan ja viestinnän kautta – moitteettoman toiminnan ja avoimen yritysviestinnän kautta syntyy hyvä imago. Imago vaikuttaa myös yritykseen hakeutuvien henkilöstöjäsenien työnhakupäätöksiin. (Ahonen ym. 2009, 18.)

**Toimintaympäristön** analyysi on yksi keskeisimmistä analyyseistä yritystä perustettaessa. Toimintaympäristö määritellään yrityksen sisäiseksi ja ulkoiseksi ympäristöksi, kaikiksi niiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat yritystoimintaan ja jotka tulee ottaa huomioon. (Viitala & Jylhä 2013, 44.)

Toimintaympäristöanalyysissä keskitytään arvioimaan yritystoimintaa ympäröiviä tekijöitä. Toimintaympäristöt ovat muuttuvia ja saattavat poiketa eri maiden tai maanosien kesken huomattavasti toisistaan. Yleisesti keskeisiä toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi:

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- teknologiset tekijät
- kilpailulliset tekijät
- sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät
- globalisaatio



- eettiset ja ekologiset tekijät
- trendit

(Viitala & Jylhä 2013, 44.)

Toimintaympäristö voidaan erotella sisäiseen mikroympäristöön ja ulkoiseen makroympäristöön. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluvat mm. potentiaaliset asiakkaat, kilpailijat sekä yhteistyökumppanit. Ulkoinen ympäristö määrittelee markkinoilla vallitsevia taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja demografisia tekijöitä. Demografinen ympäristö käsittää väestöön liittyvät muuttajat yrityksen toiminta-alueella. ”Muuttujia ovat muun muassa väestön määrä ja tiheys, sukupuoli-, ikä- ja koulutusjakauma sekä väestön sijoittuminen.” (Koski & Virtanen 2005, 46). Toiminta-alueen taloudellinen rakenne, työllisyystilanne sekä alueen tulotaso ovat puolestaan muuttujia, jotka vaikuttavat yritystoiminnan taloudelliseen ympäristöön. Myös teknisen toimintaympäristön tekijät vaikuttavat liiketoimintaan – näihin sisältyvät mm. tietotekniikka ja tietoliikenneyhteydet. Poliittinen ympäristö puolestaan kuvailee maan tai alueen lainsäädäntöä ja yhteiskunnan normistoa, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Koski & Virtanen 2005, 46; Viitala & Jylhä 2013, 44.)

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liikeidean pohjalta yritys muodostaa liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen dokumentti, jossa selvitetään tarkasti liiketoiminnan lähtökohdat ja tavoitteet sekä tämän käynnistämisen, jatkamisen ja kehityksen vaiheet. ”Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen käsikirja, jota tarvitaan menestyvän yritystoiminnan käynnistämiseen. Se auttaa hahmottamaan ja suunnittelemaan jäsentyneesti perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.” (Yritys Suomi 2014). Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä kuvailee ja kehittää liikeideaansa ennen suunnitelmien käytäntöön panoa. (Ahonen ym. 2009, 26; Ebert & Griffin 2011, 59.)

Suomen Yrittäjien mukaan hyvä liikeidea on järkevää pukea liiketoimintasuunnitelmaksi, jonka avulla arvioidaan suunnitellun liiketoiminnan kannattavuutta sekä menestymisen mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelma voidaan pelkistetysti määritellä dokumentiksi, joka konkretisoi yrityksen vision käytännön muotoon. Liiketoiminnan aloit-

taminen edellyttää huolellista suunnittelua, ja tässä liiketoimintasuunnitelma toimii erinomaisena työkaluna. (Ahonen ym. 2009, 26; Suomen Yrittäjät 2013.)

Liiketoimintasuunnitelma on joustava, havainnollistava väline liiketoimintaan ryhtyvälle yrittäjälle, sekä erinomainen keino toiminnan suunnitteluun sekä kannattavuuden arvioimiseen. Huolellisesti tehty suunnitelma auttaa niin uutta kuin kokenutta yrittäjää laajemman näkemyksen saamisessa. Suunnitelman dokumentoiminen auttaa liikeidean hiomisessa ja kirkastaa myös yrittäjän omia ajatuksia. (Uusyrityskeskus 2014.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen helpottamiseksi aiheesta on tehty monia erilaisia malleja, joissa perusajatus ja tarkoitus ovat kuitenkin aina samoja. Mallipohjat kattavat oleelliset asiat joita tulee pohtia ja jotka ottaa huomioon ennen yrityksen perustamista. Olennaiset perusosat tulee aina sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan, riippumatta perustettavan yrityksen tarpeista. Yleisimmin sisältö on seuraavanlainen:

1. Alkuasetelmat ja lähtökohdat
2. Toimintaympäristö ja markkinoiden arviointi
3. Yrityksen strategia, liikeidea ja tavoitteet
4. Eri toimintojen suunnitelmat: markkinointi, tuotanto, henkilöstö, talous, kehitys jne.
5. Talouslaskelmat
6. Riskit ja mahdollisuudet

(Ahonen ym. 2009, 26–28.)

Kukin yritys muodostaa omannäköisen liiketoimintasuunnitelman yritystoimintansa luonteen mukaisesti. Suunnitelman tulee kuitenkin pitää sisällään kuvaukset tietyistä yritystoiminnan osa-alueista – tuotteista tai palveluista, kilpailijoista, markkinoista, henkilöstöstä, strategioista sekä taloudesta ja rahoituksesta. Suunnitelman sisältö ja asiapainotukset riippuvat yrittäjästä, mutta myös taustalla olevista sidosryhmistä, kuten rahoittajista. Vaikka liiketoimintasuunnitelma laaditaan pääasiassa yrittäjää itseään varten, myös rahoittajille tulee esittää selkeä suunnitelma, josta selviää tarvittava rahoitus sekä tähän liittyvät vastineet. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

### 2.3 Yritystoiminnan riskit ja SWOT-analyysi

Yritystoiminta perustuu **riskinottoon**. Riski on negatiiviseksi koetun tapahtuman mahdollisuus, johon usein liittyy taloudellisia menetyksiä. Monet riskit otetaan tietoisesti, ja toimiva liiketoiminta edellyttääkin osaavaa riskien hallintaa. Riskit voivat tapahtua niin tahattoman kuin tahallisen toiminnan seurauksena. Niihin voidaan osittain varautua, ja joiltakin osin niiltä voidaan myös suojautua. Liiketoiminnan tyypilliset riskit liittyvät yrityksen henkilöstöön, liikeideaan, markkinoihin, kilpailuun, rahoitukseen, sopimuksiin, tuotteen ominaisuuksiin tai tuotantoon. Riskienhallinta tukee johtamista ja päätöksentekoa – tavoitteisiin vaikuttavat riskit ja mahdollisuudet pyritään tunnistamaan ja niihin varautumaan. (Ahonen ym. 2009, 114; LähiTapiola 2014; Suomen Yrittäjät 2014.)

Riskienhallinta on yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamista. ”Riskien kartoituksessa tunnistetaan, arvioidaan ja priorisoidaan yrityksen toimintaan vaikuttavat uhat ja mahdollisuudet.” (LähiTapiola 2014). Riskienhallintaan osallistuu kukin yrityksen jäsen omassa roolissaan. Toimiva riskienhallinta on ennakkoivaa sekä järjestelmällistä, ja parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Huolellisen riskikartoituksen avulla voidaan arvioida riskien toteutumisen todennäköisyyttä, näiden seurausten vaikutuksia ja tarvittavien toimenpiteiden kiireellisyyttä. (Keskuskauppakamari 2011, 41; Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012.)

Toimiva riskienhallinta alkaa tunnistamalla sekä ryhmittelemällä liiketoiminnan mahdolliset riskitekijät. Riskit voidaan jaotella ryhmittäin kuvion 2. mukaisesti - strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin, tai vaihtoehtoisesti riskilähteen mukaan, esimerkiksi henkilöstö-, tuote- ja liikeriskeihin. Riskit voidaan jaotella myös yrityksen ulkoisiin sekä sisäisiin riskeihin – sisäisiin riskeihin yritys voi itse vaikuttaa, ulkoisiin ei. Joidenkin riskien luokittelu ulkoisiin ja sisäisiin voi olla vaikeaa, ja tällöin ne voidaan luokitella niiden luonteiden mukaisesti. Yrittäjän tulee olla tietoinen yrityksen riskitekijöistä ja näiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan. (Ebert & Griffin 2011, 282; Koski & Virtanen 2005, 98; Viitala & Jylhä 2013, 341.)



KUVIO 2. Riskikaavio (LähiTapiola 2014)

**Liikeriski** on liikevoiton saamiseksi otettu riski, ja näin ollen erittäin olennainen osa liiketoimintaa. Liikeriskit liittyvät liiketoimintaan sekä yrityksen tekemiin päätöksiin - henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään sekä tuotantoon että kustannuksiin. Liikeriskit jaetaan kahteen osaan – markkina- ja talousriskeihin. Markkinariskit liittyvät usein kilpailuun, suhdanteisiin sekä asiakkaiden kulutustottumusten muutoksiin. Talousriskit taas liittyvät yrityksiin omiin sekä maassa vallitsevaan taloustilanteeseen. (Koski & Virtanen 2005, 98; Viitala & Jylhä 2013, 341.)

**Henkilöstö** on yrityksen keskeisin voimavara yrityksen toimialasta sekä koosta riippumatta. Yrityksen on hyvä tunnistaa henkilöstöön liittyvät riskitekijät, jotta ne voidaan ennakoida ja niitä voidaan suunnitelmallisesti pienentää. ”Henkilöstöriskeihin varautumalla yritys saa myös selviä kustannussäästöjä, kun esimerkiksi kustannukset sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja uusien työntekijöiden rekrytoinnista eivät toteudu.” (Mandatum Life 2012.) Etenkin henkilöstön turvallisuuteen, työoloihin sekä työhyvinvointiin liittyvät riskit on erityisen tärkeää ottaa tarkasti huomioon. (LähiTapiola 2014.)

Avainhenkilön menetys on yksi oleellisemmista henkilöstöriskeistä. Pienemmissä yrityksissä avainhenkilöitä ovat usein omistajat, jotka myös usein ovat yrityksen johtohenkilöitä. Avainhenkilöksi määritellään työntekijä, jonka työpanos on välttämätön ja vaikeasti korvattavissa. Ko. henkilön menetys saattaa aiheuttaa yritystoiminnalle negatiivisia seurauksia tai mahdollisesti jopa taloudellista tappiota. Myös yrityksen johdon heikko osaaminen voi saattaa yritystoiminnan nopeasti laskujohteiseksi. Suurempia päätöksiä tai strategisia muutoksia tehtäessä on äärimmäisen tärkeää neuvotella mahdollisten rahoittajien tai esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Pienemmissä yrityksissä johdon osaaminen keskittyy usein yhtiön varsinaiseen toimintaan, ja taloudelliset asiat jäävät helposti taka-alalle. Tietyillä toimialoilla ongelmaksi voi tulla myös riittävän ammattitaitoisen henkilöstön tavoittaminen – ravintola-ala on tästä erinomainen esimerkki. Etenkin pienissä kaupungeissa ongelma on konkreettinen, ja yritystoimintaa aloitettaessa tai uutta toimipaikkaa perustettaessa kyseinen tekijä tulee ottaa huomioon. Pätevän henkilökunnan löytäminen ei välttämättä rajoitu ainoastaan johtohenkilöihin, vaan myös suorittavaan työvoimaan. (Osuuspankki 2014.)

Yritystoiminnan riskit voivat johtua myös **ulkoisista**, yrityksestä itsestään riippumattomista tekijöistä. Muuttuvat markkinatilanteet, toimialan lakisäädökset ja niiden muutokset, ennalta arvaamattomat vahinkotapaukset, tavarantoimittajiin liittyvät ongelmatekijät, asiakkaiden maksuvalmius – ulkoisia riskejä yritystoiminnalle löytyy lukuisia. Liiketoiminnassa joudutaan usein hyväksymään riskejä, joita ei voi ennakoida tai joille ei voi tehdä mitään. (Osuuspankki 2014.)

Tavarantoimittajiin liittyvä riski on sitä suurempi mitä vähemmän toimittajia yrityksellä on. Tavarantoimituksen riskit ovat huomattavan suuria, jos raaka-aineet tulevat yhdeltä tavarantoimittajalta tai muut toimittajat eivät ole kannattavasti käytettävissä. Riskialttiin tavarantoimituksen rinnalla toimivan varastotason määrittely on äärimmäisen tärkeää, varaston arvon kuitenkin olematta liian suuri. (Osuuspankki 2014.)

Markkinatila vaikuttaa merkittävästi kunkin toimialan yrityksiin. Yrityksen tulee olla tietoinen vallitsevasta markkinatilanteesta, ja tämän pitää pystyä vastaamaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin – mm. uusiin kilpailijoihin, kiristyvään kilpailuun sekä uusiin tuotantoteknologioihin. Markkinat ovat usein jaettavissa pienempiin sektoreihin esimerkiksi hinnan, laadukkuuden tai asiakasryhmien mukaan. Yrityksen keskittäessä

myyntinsä tietyllä, kapealla markkina-alueella tulee tämän olla varautunut kovaan kilpailuun. (Osuuspankki 2014.)

**SWOT-analyysi** on kahta ulottuvuutta kuvaava nelikenttämalli – vasen puoli kuvaa yrityksen myönteisiä puolia, oikea kielteisiä. Nelikenttämenetelmän avulla analysoidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Kuviossa 3 selvennetään nelikenttämallin rakennetta. Analyysi soveltuu niin yrityksen liikeidean muodostamiseen kuin liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. ”SWOT-analyysi on työkalu yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien sekä yrityksen ulkopuolisten tekijöiden luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin.” (Koski, Virtanen 2005, 50; Jylhä, Viitala 2013, 49.)

Yrityksen SWOT-analyysi	
<p>Yrityksen tai yritysideoan sisäiset vahvuudet</p> <p>= <b>Strengths</b></p> <p><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Vahvuuksia pitää vahvistaa. Kuvailaan yrityksen vahvuuksia, joiden varassa yritys menestyy. Miksi ne ovat vahvuuksia? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotteet ja asiakassuhteet</li> <li>• henkilöstön ammattitaito ja koulutus</li> <li>• sijainti, tilat, koneet ja laitteet.</li> </ul> <p><b>VAHVISTETTAVA!</b></p>	<p>Yrityksen tai yritysideoan sisäiset heikkoudet tai kehittämiskohteet</p> <p>= <b>Weaknesses</b></p> <p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Kehittämiskohteita kehitetään. Kuvailaan yrityksen kehittämiskohteita, joista yritetään saada vahvuuksia. Miksi ne ovat kehittämiskohteina? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotteiden hintataso ja kannattavuus</li> <li>• markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen puutteet</li> <li>• talouden suunnittelun ja seurannan puute</li> <li>• henkilöstön ikärakenne.</li> </ul> <p><b>KEHITETTÄVÄ!</b></p>
<p>Yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet</p> <p>= <b>Opportunities</b></p> <p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Mahdollisuuksia hyödynnetään. Kuvailaan yrityksen mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa. Miksi ne ovat mahdollisuuksia? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen</li> <li>• markkinat ja kansainvälisyysmahdollisuudet</li> <li>• yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen</li> <li>• uuden tietotekniikan hyödyntäminen</li> <li>• ympäristöasiat (kierrätys, kestävä kehitys) ja tuotteiden elinkaariajattelu.</li> </ul> <p><b>HYÖDYNNETTÄVÄ!</b></p>	<p>Yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevat uhat</p> <p>= <b>Threats</b></p> <p><b>UHAT</b></p> <p>Uhkia vältetään, niihin varaudutaan ja niitä ehkäistään. Kuvailaan yrityksen uhkia, jotka ovat vaaraksi koko yrityksen toiminnalle. Miksi ne ovat uhkana? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kysynnän väheneminen (kotimaa tai ulkomaat)</li> <li>• kiristynyt kilpailu, ulkomaiset kilpailijat ja tuonti</li> <li>• ammattitaitoisen työvoiman saanti.</li> </ul> <p><b>VÄLTETTÄVÄ!</b></p>

KUVIO 3. SWOT-nelikenttämalli (Alikoski ym. 2009,32)

SWOT-analyysin merkittävin hyöty on nelikenttämalli, jonka avulla on helppo nostaa analyysissa tunnistettuja asioita esille ja yrityksen henkilöstön yhteiseen harkintaan. Yritys voi tehdä analyysin esimerkiksi vuosittain tai suurempia päätöksiä punnittaessa. SWOT-analyysi toimii hyvänä apuvälineenä myös suunniteltaessa yksittäisiä projekteja. Merkittävänä tekijänä analyysia tehtäessä on viedä havaitut vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet niiden tunnistamisesta aina johtopäätöksiin saakka. SWOT-analyysi auttaa yritystä kohdistamaan huomion oikeisiin tekijöihin. Analyysi kannattaa laatia liiketoimintasuunnitelman teon loppuvaiheessa – sen avulla tarkastellaan työtä kokonaisuutena ennen sen käytäntöön viemistä. Ahonen ym. 2011, 118; Viitala & Jylhä 2013, 49–50.)

## 2.4 Visio & arvot, strategiat & tavoitteet

**Visio** kuvaa yrityksen näkemystä tämän tulevaisuudesta - sen mihin strategisilla suunnitelmilla tähdätään. Visio kertoo, missä yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluessa, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen tämä haluaa tulevaisuudessa olla. Visio siis määrittelee halutun suunnan yrityksen liiketoiminnalle. (Koski & Virtanen 2005, 26; Ahonen ym. 2009, 24.)

Visio luo haluttua kuvaa yrityksen tulevaisuudesta. Visio kertoo yrityksen päämäärän mutta ei keinoja, joilla halutut päämäärät saavutetaan. Visioiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia - realistisuus on hyvä pitää mielessä visioita mietittäessä. Hyvä visio ohjaa liiketoimintaa haluttuun suuntaan, toimii suuntaviittana ja kannustimena. Hyvä visio toimii apuna myös rekrytoinnissa sekä tukee yrittäjää itseään. (Koski & Virtanen 2005, 26; Opetushallitus 2013.)

Yrityksen **arvot** ovat periaatteita, jotka johdattelevat yritystä kohti tämän visioita. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja yrityksen toimintatapoja – mikä yritystoiminnallisesti on oikein ja mikä väärin. Arvot ovat työyhteisössä hyviksi ja tärkeiksi omaksuttuja toimintamalleja ja – normeja, niin kutsuttuja pelisääntöjä ja työkaluja yrityksen toiminnassa. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että yritys ja henkilöstö omaavat samantlaiset arvot. (Aaltonen, Heiskanen, Innanen 2003, 18; Ahonen ym. 2009, 24; Opetushallitus 2013.)

Arvot jaetaan kahteen ryhmään, sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset kuvaavat yrityksen sisäistä yrityskulttuuria. Ulkoiset arvot puolestaan kertovat, mitä asiakkaille tai muille sidosryhmille halutaan viestiä. Toiset arvot perustuvat järkeen, toiset tunteisiin. Osa arvoista on näkymättömiä, niin kutsuttuja piiloarvoja. Näkymättömyydestään huolimatta nämä arvot kuitenkin vaikuttavat valintoihimme. Toiset arvot taas ovat näkyviä, ja ne ovat usein normeja joita tavoitellaan. (Aaltonen ym. 2003, 19; Ahonen ym. 2009, 24; Opetushallitus 2013.)

**Strategiat** suuntaavat yrityksen toimintaa. Strategia määritellään periaatteeksi tai työkaluksi, jolla linjataan toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat joilla yritys aikoo menestyä. Strategiset valinnat koostuvat päätöksistä, joilla yritys ohjaa toimintaansa ja toteuttaa liikeideaansa. Liiketoimintastrategiat luodaan samaan aikaan yrityksen perustamisen kanssa, ja ne sisällytetään liiketoimintasuunnitelmaan. Strategiat määrittelevät keinoja, joilla yritys aikoo saavuttaa toimintasuunnitelmat ja tavoitteet. Strategia siis toimii toiminnan ohjaajana. Strategia myös kuvaa keinoja, joilla erotutaan muista samojen markkinoiden kilpailijoista. (Ahonen ym. 2009, 25; Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Strateginen suunnittelu alkaa yrityksen toiminta-ajatuksen määrittelyllä – miksi yritys perustetaan? Lisäksi suunnittelussa keskitytään kysymykseen miten toimitaan. Strategiset kysymykset kohdistetaan asiakaskuntaan, kilpailijoihin, markkinoihin sekä keinoihin, joilla liiketoiminta tullaan pitämään jatkuvana ja kannattavana. (Koski & Virtanen 2005, 35; Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Strategisten valintojen mietinnän jälkeen määritetään yrityksen liikeidea, konkretisoidaan visio tavoitteiksi ja suunnitellaan käytännön toimintamenetelmät. Tämä onkin usein liiketoiminnan suunnittelussa vaikea vaihe – muuttaa strategiat käytännössä toimiviksi toimintamalleiksi. Liiketoiminnan käynnistyttyä laadittuja strategioita arvioidaan ja niitä kehitetään yritystoiminnan eläessä ja muokkautuessa. Alati muuttuvassa yritysmaailmassa ja vaihtelevissa markkinatilanteissa on tärkeää pystyä muuttamaan tai muokkaamaan strategioita nopeasti ja määrätietoisesti. (Ahonen ym. 2009, 25; Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Strategiset valinnat toimivat ohjaajina **tavoitteiden** saavuttamisessa. Tavoitteet selkeyttävät ja ohjaavat liiketoimintaa – niiden avulla yrittäjän on helppo konkretisoida liiketoiminnan visioita ja päämääriä. Tavoitteiden tulee olla seurattavissa tai mitattavissa,



jotta tiedetään onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Tästä syystä tavoitteet sidotaan usein aikaan, ja ne asetetaan esimerkiksi kuukausien tai vuosien päähän. (Ahonen ym. 2009, 25.)

## 2.5 Tuotekehitys

Yritystoiminta perustuu tuotteeseen, jota halutaan ostaa. Ainoastaan harvojen tuotteiden elinkaari on pitkä, ja tästä syystä yrityksen on kehitettävä uusia, ainutlaatuisia tuotteita, jotka eroavat kilpailijoiden tuotteista. Tuotekehityksen tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on aina kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita markkinoilla. Tavoitteena on tuottaa asiakkaita yhä enemmän houkuttelevia tuotteita ja palveluita. (Koski & Virtanen 2005, 45; Viitala & Jylhä 2013, 146.)

Tuotekehitystoiminnalla varmistetaan tuotekehitysprosessin tehokkuus. Nopeasti kehittyvillä toimialoilla tuotekehitysprosessi on erittäin nopeatempoista, ja markkinoiden kehitysvauhti kiivasta. Nopeat ja ajoittain arvaamattomat markkinoiden muutokset tai kehitykset saattavat aiheuttaa negatiivisia seurauksia muille, hitaammin kehittyville aloille. Yhä nopeammin suoritettavat tuotekehitysprosessit luovat paineita myös tuotesuunnittelulle – kiivaassa markkinoiden kehitystahdissa yritykset eivät aina ehdi testata tuotteitaan riittävästi. Yrityksen on kuitenkin koostaan riippumatta pystyttävä toimimaan asiakastarpeiden, teknologisen kehityksen sekä raaka-aineiden ja materiaalien uudistumiseen liittyvissä muutoksissa. Myös nopeasti vaihtuvat trendit ja sesongit aiheuttavat haasteita tuotekehitykselle. (Viitala & Jylhä 2013, 146–147.)

Innovaatiot ja tuotekehitys ovat liiketoiminnan uudistamisen keinoja. Kyseisillä keinoilla myös päivitetään liiketoimintaa, tai tarvittaessa poistetaan tuote tai palvelu yrityksen valikoimista. Yrityksen kehitystoimintaa voidaan toteuttaa joko jatkuvasti tai projektiluontoisesti. Tuotekehityksessä edetään kolmen strategiamallin mukaisesti:

1. Markkinoidaan vanhaa tuotetta uusille asiakkaille
2. Markkinoidaan nykyisille asiakkaille uutta tuotetta
3. Markkinoidaan uutta tuotetta uusille asiakkaille

(Viitala & Jylhä 2013, 146.)

Tuotekehityssuunnitelmaan tulee sisältyä kuvaus kehityssuunnitelman luonteesta, aikatauluista sekä kehitystoimintojen organisoinnista. Varsinaisen teknisen kuvauksen lisäksi tuotekehityssuunnitelmassa tulee huomioida tuotannolliset mahdollisuudet, taloudelliset vaatimukset sekä markkinoiden edellytykset. Tuotekehitystä rakennetaan yleisesti seuraavin vaihein:

- lähtökohtien yksilöinti
- vaihtoehtojen pohtiminen
- vaihtoehtojen punnitseminen ja valinta
- prototyyppien luominen ja valinta
- tuotannon ja markkinoinnin valmistelu
- tuotteen lanseeraaminen

(Koski & Virtanen 2005, 45.)

## 2.6 Henkilöstö- ja markkinointisuunnitelma

**Henkilöstö** on liiketoiminnan keskeisin voimavara yrityksen toimialasta sekä koosta riippumatta - henkilöstö tekee yrityksen. Yrityksen menestystuotteet ja – strategiat ovat henkilöstön toiminnan tulosta. Laadukkaat tuotteet, tilat tai välineet eivät ilman ammattitaitoista henkilöstöä tuo yritykselle menestystä. Motivoitunut, pätevä henkilökunta on laadukkaan yritystoiminnan avain. (Alikoski ym. 2009, 89; Viitala & Jylhä 2013, 216.)

Henkilöstöjohtamiseksi kutsutaan tehtäväkokonaisuutta, jossa varmistetaan että yrityksessä on osaava, ammattitaitoinen sekä hyvinvoiva henkilöstö. Yritystoiminnan visiot ja tavoitteet määrittelevät henkilöstöjohtamisstrategian luonteen. Nykypäivänä strategisen suunnittelun lähtökohtana ovat yrityksen inhimilliset voimavarat – työvoima. Henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen tulee panostaa. Myös työntekijöiden hyvinvointiin keskittyminen ja siitä huolehtiminen on oleellinen ja tärkeä osa toimivaa henkilöstöstrategiaa. (Viitala & Jylhä 2013, 216.)

Henkilöstöstrategia käsittää henkilöstöön liittyvät linjaukset ja suunnitelmat, joiden avulla turvataan asetettuihin tavoitteisiin pääseminen. Henkilöstöstrategia on merkittävä osa liiketoimintastrategiaa, ja useissa yrityksissä tämä nähdään keskeisenä kilpailutekijänä. Henkilöstöstrategia varmistaa yrityksellä olevan liiketoimintastrategiaa vastaava henkilöstö. Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstön rekrytointia, kehittämistä, sitouttamista sekä työhyvinvointia, ja lisäksi työilmapiiriin sekä johtamisen kehittämistä. Henkilös-

töstrategian avulla voidaan myös osoittaa keinot kilpailijoista erottumiseen sekä kilpailukyvyyn luomiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 219.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä kuvata mahdollisimman tarkasti avainhenkilöstöön liittyvät tekijät – koulutus, työkokemus, erityisosaaminen sekä muut yritystoimintaan vaikuttavat olennaiset seikat. Myös avainhenkilöstön heikkoudet kartoitetaan, ja ne huomioidaan. Henkilöstön organisaatiokaavio toimii hyvänä apuvälineenä johtohenkilöiden ja työntekijöiden vastuualueiden hahmottamisessa. (Koski & Virtanen 2005, 33–34.)

**Henkilöstökulujen hallinnalla** on suuri merkitys etenkin hotelli- ja ravintola-alalla – suuret henkilöstökustannukset vaativat yrityksissä erityistä seurantaa sekä tarkastelua. Palvelualan työvoimakustannukset muodostavat hotelli- ja ravintola-alan yritysten kustannusrakenteesta merkittävän osan, noin 25–35 %:n osuuden liikevaihdosta. Liikeidestä riippuen osuus voi olla myös suurempi. Henkilöstökulut ovat yleisesti yritysten suurimpia kustannuseriä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97; Alikoski ym. 2009, 94.)

Henkilöstökulut voidaan jaotella kolmeen ryhmään – palkkoihin, lakisääteisiin henkilöstösivukuluihin sekä muihin henkilöstökuluihin. Peruspalkan lisäksi henkilöstölle maksetaan työehtosopimuksen mukaisesti erilaisia lisiä sekä vuosilomakorvauksia. Lakisääteiset henkilöstösivukulut, sosiaaliturva-, eläkevakuutus- sekä sosiaalivakuutusmaksut, ovat myös pakollisia palkkakustannuksia. Muihin henkilöstökuluihin lasketaan työterveys-, työyhteisön virkistys- sekä mahdolliset työvaatekustannukset. (Alikoski ym. 2009, 95.)

Tuottavuus sekä työvoimakulujen kokonaismäärän hallitseminen ovat avaintekijöitä työvoimakuluista puhuttaessa. Työvuorot tulee suunnitella huolellisesti, jotta henkilökunta sekä työtuntien määrä vastaisivat mahdollisimman tarkasti toiminnan tarvetta. ”Työvoimakulujen kokonaismäärän ja tuotannon taloudellisuuden hallitsemiseksi on tuntien määrän lisäksi kontrolloitava henkilöstön tuntikustannuksia eli työtunnin hintaa.” (Heikkilä & Saranpää 2008, 97). Tuntikustannuksiin vaikuttaa henkilöstön rakenne eli henkilöstön jäsenien palkkaryhmiin sijoittuminen. Myös henkilöstön hintalaatusuhde tulee ottaa huomioon henkilöstöä mietittäessä – edullisin työntekijä ei aina ole kannattavin ratkaisu taloudellista voittoa tavoiteltaessa. Usein yritykset käyttävät osa-aikaisia ja vuokratyöntekijöitä apuna työtuntien määrien hallinnassa. Kyseisten

henkilöstöryhmien avulla pystytään varmistamaan henkilöstön määrän vastaavan myyntitilanteiden mukaisia tarpeita. (Heikkilä & Saranpää 2008, 97,99.)

**Markkinointi** on tapa jolla tehdään liiketoimintaa. Markkinoinnilla luodaan ja kehitetään kannattavia asiakassuhteita, sekä ylläpidetään kilpailua. ”Markkinointi on asiakkaan löytämisen ja säilyttämisen taitoa.” (Viitala & Jylhä 2013, 98). Sen tavoitteina ovat asiakkaiden tyydyttäminen, miellyttäminen sekä sitouttaminen yritykseen, tai sen tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. (Viitala & Jylhä 2013, 98.)

Markkinointistrategia muodostuu kolmesta pääkohdasta – kenelle tuotteita ja palveluita halutaan tarjota? Missä valittu kohderyhmä tavoitetaan? Mitkä ovat tehokkaimmat keinot parhaan tuloksen saavuttamiseksi? Markkinointistrategia keskittyy myös asiakassuhteiden ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Onnistuneessa markkinoinnissa toimenpiteet ovat yhdenmukaisia ja kustannukset hallittuja. Markkinointistrategioiden toteuttaminen on vaativaa, ja edellyttää jatkuvaa valppautta ja kehitystä markkinointiosaamisessa. (Viitala & Jylhä 2013, 98–99.)

Asiakkaiden segmentointi, asiakaskohderyhmien valinta, on yksi markkinoinnin keskeisimmistä vaiheista. Segmentointipäätökset toimivat markkinointistrategian pohjana, josta suunnitelmaa lähdetään kehittämään ja toteuttamaan. Segmentointi on oleellista niin markkinoinnin kuin liiketoimintastrategian kannalta. Segmentointi on usein haastavaa asiakkaiden muuttuvien ostopäätösten sekä tarpeiden vuoksi. Segmentointi jaetaan kolmeen pääalueeseen – tyyppisegmentointiin, asiakassuhdesegmentointiin ja kohdistettuun markkinointiin. Tyyppisegmentoinnissa profiloidaan liikeidean tasoiset tyyppiasiakkaat, kun taas asiakassuhdesegmentoinnissa näiden asiakastyypiryhmien sisällä erotellaan alaryhmät, esimerkiksi kanta- ja satunnaisasiakkaat. Kohdistetussa markkinoinnissa yritykset suunnittelevat tuotteensa ja markkinointinsa yhdelle tai useammalle segmentille – kyseistä segmentointia kutsutaan valikoivaksi tuote- tai markkinaerikoistumiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 100–102.)

## 2.7 Talous- ja rahoitusanalyysi

Yritystä perustettaessa taloudellisen suunnittelun merkitys on suuri. ”Talousanalyysissa selvitetään kaikki yrityksen tarvitsemat resurssit, kuten henkilö-, tila-, kone-, laite- ja

rahoitusresurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä ennusteet ja kasvavirtalaskelmat.” (Koski & Virtanen 2005, 67). Laskelmat tehdään pääasiassa yrittäjää itseään varten, mutta myös mahdolliset ulkopuoliset rahoittajat vaativat usein perusteellisia taloudellisia laskelmia. Laskelmat on hyvä sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan. (Keskuskauppakamari 2011, 22.)

### **2.7.1 Rahoitussuunnitelma**

Rahoitussuunnitelman tekoon liittyy laskelmia ja arvioita – liikeidea tulee pukea sanoista numeroiksi. Huolellisesti tehty rahoitussuunnitelma luo turvaa yrityksen tulevaisuudelle. Aloittavan yrityksen tulee huomioida alkuvaiheen suuret menoerät, ja mahdollinen monien kuukausien viivästyminen ensimmäisten myyntitulojen kertymiselle – tällöin yrittäjällä itsellään tulee olla tarpeeksi pääomaa kattaakseen ensimmäisten kuukausien juoksevat kulut. Yrityksen likviditeetin tulee olla kunnossa, jotta kulut voidaan hoitaa. Moni aloittava yrittäjä aliarvioi ajan, joka kuluu ennen kuin yritys alkaa tuottaa tulosta. (Keskuskauppakamari 2011, 21.)

Liikeideaa tukevat laskelmat ja budjettiarviot rakentuvat liikeidean muokkautuessa ja täsmentyessä. Rahoitussuunnittelun alkuvaiheen laskelmat ovat usein karkeita arvioita ja saattavat poiketa suuresti todellisuudesta. Liiketoimintaan saattaa sisältyä kustannuksia joita ei osata ottaa suunnitteluvaiheessa huomioon. Myös yrittäjän näkemys tuotteiden ja palveluiden myyntihinnoista saattaa alkuvaiheessa olla vääristynyt – tuotteita voidaan kuvitella myytävän alhaisimmilla hinnoilla kuin mitä todellisuudessa pystytään. Usein alkuvaiheessa myös sidotaan liikaa omaa pääomaa hankintoihin ja muihin aloitustoimintoihin. Kyseisistä syistä rahoitussuunnitelma on laadittava erityisen huolellisesti. (Keskuskauppakamari 2011, 22.)

Pääoma on yksi keskeisimmistä tarpeista yritystoimintaa aloitettaessa - rahoitetaanko yritys omalla vai ulkopuolisella pääomalla? Liiketoiminta sitoo pääomaa, ja alkavaan yritykseen tulisi sijoittaa riittävästi varoja jotta kulut saataisiin katetuksi. Pääomapula on hyvin tyypillinen ongelma yrityksen perustamisvaiheessa. Rahoitusta pohdittaessa on tärkeää tutkia kaikki omarahoituslähteet - mitä enemmän yrittäjä sitoo omaa pääomaa yritykseensä, sitä uskottavampi hän on ulkopuolisten rahoittajien edessä. Myös ulkopuolinen rahoitus on yleistä. Vieraan pääoman rahoitusta on yleisimmän saatavilla pan-

keilta sekä rahoitus- ja vakuutusyhtiöiltä. (Keskuskauppakamari 2011, 23; Holopainen 2013, 166.)

### 2.7.2 Sisäinen laskentatoimi ja hinnoittelu

Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjien tulee kannattavaa liiketoimintaa suorittaakseen huolehtia sisäisen laskentatoimen tehtävistä. Sisäinen laskentatoimi ei toimi lainsäädännöllisistä vaatimuksista, vaan yrityksen omista vaateista. Sisäisen laskentatoimen raporttien tulee olla ajantasaisia sekä sisäistä päätöksentekoa ohjaavia. Raporttien tulee antaa oikea ja realistinen kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Heikkilä & Saranpää 2008, 24.)

Sisäisen laskentatoimen teosta on annettu useimmille aloille alakohtaisia suosituksia. Suositusten tavoitteena on yhdenmukaistaa sekä selkeyttää tietyn alan tunnuslukuseurantaa. Kyseiset alan yhteiset käytännöt helpottavat yritysten taloudellisten tilanteiden vertailua. Tämä on yritykselle hyödyksi myös benchmarkingissa – niin kutsutussa vertailukehittämisessä yritystoimintaa verrataan samankaltaisien yritysten toimintaan, huolimatta ko. yritysten eri toimialoista tai erilaisista asiakasryhmistä. Benchmarkingin perusajatuksena on kyseenalaistaa omaa liiketoimintaa, ja oppia toisilta. Myös tästä syystä yrittäjän on kannattavaa ohjata sisäisen laskentatoimen sisältöä yleisiä käytäntöjä vastaavaksi. (ASQ 2004; Heikkilä & Saranpää 2008, 24.)

Olennaisin osa taloutta analysoitaessa on yrityksen tuloslaskelma. Tuloslaskelma kertoo yrityksen onnistumisen tason kuluhan kauden taloudenpidosta sekä yritystoiminnan erityispiirteiden huomioimisesta. Useimmiten alalla käytetään yleisen käytännön mukaisia tuloslaskelmamalleja. Tästä huolimatta yrityksen johdolla on päätösoikeus käyttää haluamaansa tuloslaskelmarunkoa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 24–25.)

Oikea **hinnoittelu** on liiketoiminnan onnistumisen edellytys. Hinnoittelun tavoitteena on saada tuote tai palvelu myydyksi yritykselle kannattavalla hinnalla. Hinnan tulee kattaa tuotteen tai palvelun kustannukset ja tuottaa lisäksi voittoa. Hinnan on oltava kohdillaan, jotta kuluttajan on mahdollista ostaa haluamansa tuote tai palvelu. Myös molempien osapuolien, kuluttajan sekä myyjän, tyytyväisyys kauppaan on merkittävä tekijä hinnoittelussa. (Heikkilä & Saranpää 2008, 87; Alikoski ym. 2009, 56.)

Hinta on merkittävä tekijä kannattavuuden, kilpailun sekä kysynnän ohjauksessa. Hinta on tekijä, joka luo kuluttajalle mielikuvan yrityksen tuotteista, palveluista sekä tämän imagosta. Kalliimpia tuotteita ja palveluita kohtaan kuluttajien odotukset ovat aina korkeammalla – edullisilta tuotteilta tai palveluilta ei odoteta samanarvoista tasoa. Yleisesti tuotteet hinnoitellaan vallitsevan markkinatilanteiden mukaisesti. Tuotteelle jollaista kilpailija ei tarjoa, voidaan asettaa korkeampi hinta. Korkeampi hinta voidaan asettaa myös tuotteelle, jolla on jokin korkeampaan markkinahintaan oikeuttava ominaisuus. (Heikkilä & Saranpää 2008, 87; Alikoski ym. 2009, 56.)

Hinnoittelun lähtökohtina toimivat seuraavat tekijät:

- tuotteen tai palvelun laatu
- markkinointiin kohdistuvat kustannukset
- voitto
- verot
- kilpailijoiden hintataso
- vallitseva markkinatilanne
- tuotteen muuttuvat ja kiinteät kustannukset

(Alikoski ym. 2009, 56.)

Hinnoittelu tapahtuu yleisesti viiden vaiheen prosessina – tuotteiston yleissuunnittelun, tuotesuunnittelun ja kustannusten sekä hinnan määrittämisen kautta seurantavaiheeseen. Hotelli- ja ravintola-alalla käytetään useita erilaisia hinnoittelumenetelmiä, joista tärkeimpiä ovat kustannuspohjainen sekä markkinalähtöinen hinnoittelu. **Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa** tuotteen välittömiin ja välillisiin kustannuksiin lisätään haluttu voittotavoite sekä arvonlisävero. Myyntihinta muodostuu siis oheisesta kaavasta:

$$\begin{aligned} & \text{Omakustannushinta} + \text{voittotavoite} + \text{arvonlisävero} \\ & = \text{myyntihinta} \end{aligned}$$

**Markkinaperusteisessa hinnoittelussa** selvitetään, kuinka paljon markkinoilla yleisesti maksetaan tuotteesta tai palvelusta. Kilpailijoiden tuotteita verrataan omiin vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin, ja tämän perusteella nämä hinnoitellaan uudelleen markkinahintaisiksi. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa yritys siis sopeuttaa hintansa markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. (Heikkilä & Saranpää 2008, 88; Alikoski ym. 2009, 57.)

### 2.7.3 Budjetointi

Tuloksellisen liiketoiminnan edellytyksenä ovat toiminnan suunnittelu ja seuranta. Tavoitteet ohjaavat liiketoimintaa haluttuun suuntaan – budjetointi toimii yhtenä tavoitteellisuuden tekijänä. Budjetointi toimii myös pohjana kannattavalle liiketoiminnalle.

Budjetti on euromääräisen tavoitelaskelman malliin tehty toimintasuunnitelma halutulle ajanjaksolle. Budjetti on yrityksen työkalu, lukuisissa hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä käytetty sisäisen laskentatoimen työväline. (Heikkilä & Saranpää 2008, 101.)

Budjettikausi on ajanjakso, yleisimmin yhden tilikauden mittainen. Budjettikausi jaetaan yleisimmin lyhyemmiksi, helpommin tarkasteltaviksi ajanjaksoiksi, esimerkiksi kuukausi- tai neljännesvuosibudjeteiksi. Budjetin laatiminen ei ole lakisääteistä eikä yritys ole velvollinen tätä tekemään – budjetti laaditaan liikkeenjohdon tarpeesta. Vaikka budjetointia ei tehdä lakisääteisistä määräyksistä, usein kuitenkin yhteistyötahot ovat kiinnostuneita yrityksen tilikauden budjetoinnista. (Yritys Suomi; Heikkilä & Saranpää 2008, 101–102.)

Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen, ja se laaditaan eri osabudjettien avulla. Tulosbudjettiin kuuluvat yrityksen myyntituotot, tulostavoite sekä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Tulosbudjetti suunnitellaan aiempien sekä kuluvan tilikauden mukaan. Rahoitusbudjetti puolestaan kuvailee tulevia ja meneviä maksuja – siis yrityksen rahavirtaa. Rahoitusbudjettia voidaan kutsua myös kassa- eli maksuvalmiusbudjetiksi. Kassabudjetin avulla seurataan yrityksen rahojen riittävyyttä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 103; Alikoski ym. 2009, 115.)



### 3 UUDISTETTU LIKETOIMINTASUUNNITELMA

#### 3.1 Lähtökohtatilanne

Ravintola B:n liikeidean takana on yrittäjä, jonka tavoitteenaan on perustaa kaupunkiin uusi, persoonallinen lounasravintola, joka tarjoaa erinomaista kotiruokaa lounastuotteena. Lounasravintolan lisäksi yrittäjä haluaa jatkaa menestynyttä pitopalvelutoimintaa, ja etsii ko. toimintaa varten esivalmistelu- sekä säilytystiloja.

Yrittäjä on harjoittanut liiketoimintaa aiemmissa toimitiloissa 30 vuotta. Hänellä on alalta laaja työkokemus, ja vankka ammattitaito. Hän on yrittäjyytensä aikana työskennellyt yrityksen kaikissa tehtävissä, niin salissa, keittiössä kuin johto- ja taloushallinnollisissa toimenkuvissa, ja omaa tätä kautta laajan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta sekä yritysmaailman kiemuroista. Hän tuo projektiin lyömättömän ammattitaitonsa lisäksi myös laajan kontaktiverkostonsa sekä suhteensa kaupungin ja lähiseudun ravintola-alan vaikuttajiin ja yrittäjiin.

Yrittäjä keskittyy ravintolaprojektiin kokopäiväisesti. Hänellä on tarkka visio ravintolasta, ja hän asennoituu uusissa liiketiloissa jatkuvaan liiketoimintaan hyvin intohimoisesti. Hän haluaa tarjota kaupungin asukkaille laatua ja makua hyvällä hintalaatusuhteella, niin lounas- kuin catering-palveluissa. Ravintola B:n tulevilla toimitiloilla on myös aiemmin toiminut lounasravintola. Yrittäjä haluaa perustaa samaan tilaan uuden, elinvoimaisen lounasravintolan.

Catering- sekä asiakaspalvelu ovat yrittäjälle lähellä sydäntä. Jo usean vuosikymmenen ajan persoonallisia, ainutlaatuisuudellaan lyömättömiä juhlatilaisuuksia järjestänyt sekä maukasta kotiruokalounasta tarjonnut yrittäjä kokee suurta intohimoa ja paloa työtään kohtaan. Yrittäjyytensä aikana yrittäjä on järjestänyt satoja ja satoja, kukin yksityiskoh- tia myöten harkittuja juhtatilaisuuksia. Arvostettu yrittäjä ja ainutlaatuinen ravintola tunnetaan Kanta-Hämeestä aina Hämeenlinnaan saakka. Ravintola B:n ehdoton ja lyömättömän vahvuus on tämän eksklusiivisuudessa – toista samanlaista yritystä ei ole olemassa.

### 3.2 Liikeidea

Ravintola B:n liikeideana on tarjota asiakkaille laadukkaisiin, maukkaisiin ja ensiluokkaisiin raaka-aineisiin erikoistunutta lounastuotetta viihtyisässä, kodikkaassa ympäristössä aivan kaupungin keskustassa. Toisena tuotteena asiakkaille tarjotaan räätälöityjä, persoonallisia catering-palveluita asiakkaan valitsemissa tiloissa tai pienempiä tilaisuuksia ravintola B:n omissa tiloissa.

Ravintolan toiminta perustuu persoonalliseen, laadukkaaseen ruokatuotteeseen sekä rehelliseen, asiakasläheiseen palveluun niin lounas- kuin catering-palveluissa. Ruokatuotteen edellytyksinä ovat laadukkuus, ulkonäkö sekä runsaat, makurikkaat makumaiilat. Catering-palvelut tuotetaan aina asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan, haluttuja yksityiskohtia myöden. Tilaisuudet järjestetään halutun teeman tai asiakasta miellyttävän tyylin mukaisesti, ja ne räätälöidään persoonallisiksi ja yksilöllisiksi asiakkaiden toiveita kuunnellen. Ravintolan henkilökunta on erikoistunutta visuaalisuuteen sekä näyttävyyteen, ja ohjaa mielellään asiakkaita mieluisan tyylin löytämisessä. Ravintolan palvelutaso halutaan pitää korkealla – kuhunkin asiakassuhteeseen panostetaan ja asiakkaista sekä heidän toiveistaan ollaan kiinnostuneita. Asiakkaita kunnioitetaan ja heitä pidetään suuressa arvossa. Ravintolan jokaiselta työntekijältä edellytetään samanarvoista asiakaspalvelua ja palveluasennetta - lämmin, välittävä ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu on ravintolan vahvuus.

Ravintola B:n ansaintalogiikka liittyy uusien markkinoiden saavuttamiseen, sekä jo olemassa olevien sekä uusien asiakkaiden sitouttamiseen. Logiikkaan liittyy myös myyntivoiton saaminen lounas- sekä catering-palveluista. Ravintolan tuotteet ja palvelut hinnoitellaan ansaintalogiikan kautta halutuille asiakasryhmille sopiviksi. Tuotteita sekä palveluita voidaan myydä erikseen, tai nämä voidaan hinnoitella myös pakettihinnoin. Ravintolan lounas- sekä catering-palveluiden hinta-laatusuhde on aina kohdallaan – hyvä hinta-laatusuhde toimii ravintolan myyntivalttina ja kilpailuetuna.

Imago oli yrittäjän edellisen ravintolan ehdoton kilpailuetu. Ravintolan hyvä imago kantautui asiakkaiden kokemusten kautta pitkälle pienen kunnan ulkopuolelle, ja tarjouspyyntöjä catering-palveluille tiedusteltiin jopa Helsingistä ja Tampereelta saakka. Ravintola tunnettiin luotettavasta, sydämellisestä yrittäjästä, asiakasläheisestä henkilökunnastaan sekä uniikeista ja laadukkaista juhla- sekä ruokapalveluistaan. Ravintolan

ensiluokkaisen, vuosikymmenten saatossa säilyneen positiivisen julkisuuskuvan toivotaan kulkeutuvan liiketoiminnan muuton mukana, ja toimivan tehokkaana markkinointikeinona uutta toimipistettä avattaessa.

### 3.3 Visio & arvot, strategiat & tavoitteet

Yrityksen perustamisen päämääränä on perustaa läheisen kaupungin keskustaan liikeideaa vastaava ravintola, aloittaa menestyksekkäs liiketoiminta sekä ylläpitää tätä kannattavasti. Tavoitteena on päätyä kaupungin sekä lähikuntien asukkaiden huulille uuteen, persoonallisena lounasravintolana sekä ylläpitää jo tunnetun ja suosituksen catering-yrityksen menestystä.

Ensimmäisenä toimintavuoden **visiossa** ravintola B saavuttaa kohderyhmänsä. Kanta-asiakkaiden lisäksi myös uudet asiakkaat ovat ottaneet omakseen suosituksen yrittäjän ravintolapalvelut. Catering-palveluiden esivalmistelutyöt toimivat uusissa toimitiloissa hyvin, ja asiakastilaisuudet ulkopuolisissa keikkatiloissa onnistuneesti. Ensimmäisenä kahtena toimintavuotenaan ravintola B tekee tuloksen tunnetuilla, luotetuilla catering-palveluillaan ja näiden ohessa tavoittelee paikkaa kaupungin parhaana lounasravintolana. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen myös henkilökunta on sisäistänyt ravintolan konseptin, hengen ja nauttii suurta tyytyväisyyttä yritystä kohtaan.

Kolmanteen toimintavuoteensa mennessä ravintola on saavuttanut pysyvän, vakaan aseman kaupungin lounasravintolana, catering-yrityksenä sekä toimii esimerkkinä muille samoista kohderyhmistä kilpaileville yrityksille. Yrityksen lounasmyynti tuo yritykselle kiitettävästi tulosta yhdessä catering-palveluiden kanssa, ja ravintola työllistää useampia vakituisia työntekijöitä. Ravintola B koetaan kaupungin parhaimmaksi ja persoonallisemmaksi lounasravintolaksi sekä parhaimpien catering-palveluiden tarjoajaksi.

Yrityksen pelisääntöinä toimivat **arvot** – mikä on työyhteisössä oikein, mikä väärin. Ravintola B:n liiketoiminta perustuu rehellisyyteen ja asiakasläheisyyteen. Muita ravintolassa korostettuja arvoja ovat mm. laadukkuus, avoimuus sekä huolellisuus. B:n liiketoiminnan arvojen mukaisesti laadukkaaseen tuotteeseen ja palveluun lisätään yrityksen tyylin mukaisesti vielä piste i:n päälle – asiakkaan odotukset täytetään ja ylitetään.

Yksi tärkeimmistä arvoista ravintola B:n työyhteisössä on arvostus ja tasa-arvoisuus, niin asiakkaita kuin työtovereita kohtaan. Kaikki asiakkaat sekä työyhteisön jäsenet ovat yhtä arvokkaita, ja kaikkia tulee kunnioittaa ja kohdella samanarvoisesti. Ravintolassa asiakkaita kohdellaan niin kuin itseään haluttaisi kohdeltavan. Työt hoidetaan tiiminä toisia kunnioittaen ja tukien. Mahdollisissa ongelma- tai vahinkotilanteissa ei etsitä syy-päätä, vaan ratkaisua – hankalatkin tilanteet selviävät saumattomalla yhteistyöllä. Virheisiin reagoidaan heti. Toimiva henkilöstö toimii yrityksen ydintekijänä. Työyhteisön arvoja kunnioitetaan ja niiden mukaan toimitaan.

Ruokatuotestrategiassa panostetaan laadukkuuteen, makuun sekä näyttävyyteen. Ravintola käyttää mahdollisimman paljon lähellä tuotettuja raaka-aineita, ja näin tukee samalla muita lähialueiden yrittäjiä. Hyvänä esimerkkinä yhteistyöstä on ravintolassa tarjottavat tuoreet leivät, jotka leivotaan lähikunnan kotileipomossa ja toimitetaan B:lle päivittäin. Ruokatuotteessa on vahva omaleimaisuus, eikä tavoiteltua yksilöllistä tyyliä lähtökohtaisesti lähdetä muuttamaan vallitsevien trendien tai muiden ilmiöiden mukaan - ruokatuotteita kehitetään ja markkinoiden muutoksia seurataan, mutta muutokset tehdään omaa ruokafilosofiaa kunnioittaen. Ruokatuotetta pyritään jatkuvasti kehittämään myös asiakaskokemusten ja heidän toiveiden mukaan, mutta omasta, makuun sekä ulkonäköön perustuvasta ruokafilosofiasta ei poiketa.

Liiketoiminnan alun **markkinointistrategia** kohdistetaan lounaan markkinointiin sekä oikean asiakaskohderyhmän saavuttamiseen. Lisäksi asiakkaille saatetaan tietoa tunnettujen catering-palveluiden uudelleensijoittumisesta. Ravintola B pyrkii edistämään jo olemassa olevia asiakassuhteita, sekä luomaan uusia suhteita näiden rinnalle. Asiakkaat ovat ravintolalle kultaakin kalliimpia, ja sekä uusiin että vanhoihin asiakassuhteisiin panostetaan.

Suhdemarkkinointia käytetään ravintolan myynninedistämisessä. Hyvät suhteet paikallisiin yrittäjiin, tukkureihin sekä muuhun toimintaympäristöön kehittävät hyvää yrityskuvaa. Yhteistyökumppanuuksia käytetään hyväksi molemminpuolisen edun saavuttamiseksi, lähialueiden yrittäjien mainostaen ja tukien toinen toisiaan.

Yritystä mainostetaan kaupungin paikallislehdessä sekä lähiseutujen paikallislehdissä liiketoiminnan alkuvaiheessa useamman kerran kuukaudessa, jotta tietoisuus uuden ravintolan avaamisesta sekä pitopalvelun uusiin toimitiloihin siirtymisestä saavuttaisi asi-

akkaat. Lisäksi yritystä mainostetaan ahkerasti sosiaalisessa mediassa, mm. tämän Facebook-sivustoilla. Yritykselle teetätetään myös mainoslehtisiä sekä käyntikortteja asiakkaille jaettavaksi.

Liiketoimintaa **kehitetään** ja tämän vaiheita seurataan jatkuvasti, jotta toiminta pysyy taloudellisesti kannattavana, tuottavana sekä houkuttelevana. Ravintolan johto analysoi yrityksen toimintaa, puuttuu mahdollisiin epäkohtiin ja suunnittelee tarvittavat muutokset. Henkilökuntaa kehitetään ja koulutetaan muutosten rinnalla. Henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan ammatillisen osaamisen laadukkuus. Tarvetta liiketoiminnan tai tuotteiden muutoksille ja uusiutumiselle seurataan myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien avulla, mm. asiakastytyytyväisyyskyselyjä hyödyntämällä.

Ensimmäisen toimintavuoden **tavoitteena** on saavuttaa lounasravintolan haluttu kohderyhmä sekä saada pitopalvelun uudelleensijoitus asiakkaiden tietoisuuteen. Yrityksellä on hyvin kanta-asiakkaita, ja ravintola on tunnettu niin kaupungissa kuin lähikunnissa. Ravintolan tulos on positiivinen, ja liikevaihto kasvaa hitaasti, mutta varmasti. Perustamisvaiheen investointeja voidaan maksaa takaisin aikataulun mukaisesti, ja yrityksen likviditeetti on hyvä. Yhteistyö kaupungin yhteistyökumppaneiden sekä alihankkijoiden kanssa sujuu hyvin. Yrityksen asema markkinoilla on hyvä, liikeidea vakaa ja toimiva. Ravintola B tarjoaa työtä neljälle kokoaikaiselle työntekijälle kannustavassa, toimivassa työympäristössä.

Kolmantena toimintavuotena Ravintola B:n tulos on edelleen positiivinen, ja kasvaa tasaisesti. Myyntivolyymiä on voitu nostaa erilaisin markkinointikeinoin. Ravintola tarjoaa työtä kuudelle kokoaikaiselle työntekijälle, henkilökunta on kouluttautunut ja yritykselle omistautunut. Kanta-asiakasmäärät ovat kasvaneet, ja ravintolan laadukkuus sekä ainutlaatuisuus ovat asiakkaiden keskuudessa tunnustettuja. Yhteistyökumppanuussuhteita lähiseudun yrittäjiin on luotu lisää.

### 3.4 Kohderyhmä ja kilpailu

Ravintola B:n kohderyhmänä ovat kaikki laadukasta, maukasta lounastuotetta kaipaavat asiakkaat – ensisijaisesti eläkeläiset, kaupungilla työskentelevät rakennusmiehet ja toimistotyöntekijät, mutta näiden lisäksi myös kaikki kaupungin asukkaat. Catering-

palveluiden kohderyhmä on laajempi – kaikki Forssan seudun sekä lähikuntien asukkaat, jotka haluavat järjestää persoonallisia, asiakaskohtaisesti räätälöityjä juhlatilaisuuksia. Yleisimpiä näistä ovat häät, muistotilaisuudet, syntymäpäivät, ristiäiset sekä muut merkkipäivät. Ravintola B järjestää myös isompien ryhmien ruokailuja keikkatarjoiluna, sekä pienempien ryhmien ruokailuja omissa ravintolatiloissaan. Yleisiä ko. ryhmäruokailuja ovat esimerkiksi yrityksien kokous- tai virkistyspalvelut, tai perhe- ja ystäväkokootumiset. Catering-palveluiden asiakaskunta on hyvin laaja, aina nuorista vanhempiin asiakkaisiin. Pitopalvelulla on 30 toimintavuoden ajalta osaksi hyvin vakiintunut asiakaskunta, joidenka toivotaan käyttävän palveluita edelleen toimitilojen vaihdosta huolimatta. Muutoksen toivotaan tuovan mukanaan myös runsaasti uusia asiakassuhteita. Myös uuden, asiakkaita lähempänä olevan sijainnin toivotaan vaikuttavan ravintolan löydettävyyteen sekä lähestyttävyyteen.

Uudelle, persoonalliselle lounasravintolalle on kaupungissa kysyntää. Hintalaatusuhteeltaan toimivia lounasravintoloita kaupungissa on vain harvoja, mutta potentiaalisia asiakkaita kuitenkin riittäisi. Pienessä kaupungissa lounaan markkinarako on suhteellisen pieni, mutta laadukkaalla, uniikilla lounastuotteella olisi varmasti kysyntää. Ravintola B:n tavoitteena on vastata juuri tähän kysyntään ja tarjota asiakkaille tuoreita lounaspalveluita.

Kilpailutilanne kaupungissa on melko haastava, mutta oikealla ruokatuotteella ravintola B:llä on hyvä mahdollisuus nousta lounasravintoloiden kärkipäähän. Pieneen kaupunkiin nähden moni ravintola tarjoaa lounasta keskustassa tai tämän läheisyydessä. Vastaavalla, buffetruokailukonseptilla toimivia lounasravintoloita on kaupungissa ainoastaan viisi. Ko. ravintoloiden lisäksi kaupungissa toimii useita annostarjoiluna lounasta myyviä ravintoloita sekä lukuisia pikaruokaravintoloita. Kaupungin lounastarjonnan hintataso vaihtelee 5,00–15,00 €:n välillä. Ravintola B:n ruokatuote sijoittuu hintaluokittelussa hyvään keskitasoon.

Ravintolan oleellisemmat kilpailijat ovat samalla, buffetruokailukonseptilla toimivat lounasravintolat, joita löytyy kaupungista viisi – liikenneasemat Autokeidas sekä ABC, Macula, Hotelli Scandicin ravintola Villa sekä opetusravintola Vanha Värjäri. Kukin ravintola tarjoaa lounasta aina keittolounaasta useampaan lämpimään pääruokaan. Hintataso ko. ravintoloiden välillä vaihtelee 5,00–10,00 €:n välillä. Ravintola B on hintata-

soltaan tarjonnan yläpäässä, mutta ruokatuotteen hinta-laatusuhde on kaupungin parhaimmistoa kilpailijoihin verrattuna.

### 3.5 Tuotepalvelupaketti

Ravintola B:n ehdoton myyntivaltti on ainutlaatuinen ruokatuote. Ruokafilosofia koostuu kahdesta yksinkertaisesta tekijästä, tuotteen mausta sekä näyttävyydestä. Ravintolan ruokatuote valmistuu perinteisillä, vuosikymmenien aikana käytetyillä resepteillä. Ruokatuotteet valmistetaan alusta alkaen omin käsin - ajatuksella, vaivalla sekä hartaudella valmistetut ruoat ovat keittiön sielu. Makumailmat ovat ainutlaatuisia ja oivallisia. Keittiö pyrkii mahdollisimman paljon käyttämään hyödyksi läheltä saatavia sekä sesongin mukaisia raaka-aineita, sekä lähialueiden yrittäjien tuotteita, kuten esimerkiksi lähi-leipomon leipiä sekä konditoriatuotteita. Mausteina käytettävät yrtit keittiö kasvattaa itse.

Ravintola B:n lounas tarjoillaan klo 11–15. Lounas sisältää kaksi lämmintä ruokaa, runsaan salaattipöydän, leipäpöydän tuoreine leipineen, sekä ruokajuomaksi veden ja kotikaljan. Lisäksi lounaaseen kuuluu kahvi, tee sekä mahdollisesti pieni makea, esimerkiksi konvehti tai pikkuleipä. Lounaan hinta on 10,50 €. Tarjolla on myös keittolounas hintaan 7,50 €. Hinnat on määritelty kustannuspohjaisen hintamäärittelyn mukaisesti – tuotteen välillisiin sekä välittömiin kustannuksiin on lisätty haluttu voittotavoiteprosentti sekä arvonnalisävero.

Ravintolan palvelumalli toimii itsepalvelukonseptilla – asiakas noutaa ja valitsee haluamansa ruokatuotteet itse buffetpöydästä. Lounaan hintaan sisältyy vesi ja kotikalja, muut juomatuotteet voi ostaa tiskiltä. Myös kahvi ja mahdollinen makea tarjoillaan buffetpöydästä. Palvelun laadukkuutta lisätään pienin elein – tarjoilemalla vesi ja kotikalja pöytiin, keräämällä likaiset astiat pois pöydistä ja olemalla läsnä asiakkaiden keskuudessa. Tarjoilu on tehokasta, luontevan huomaavaista ja se pyritään pitämään mahdollisimman diskreettinä. Asiakkaat huomioidaan, ja heidän olonsa luodaan tervetulleiksi. Henkilökunnan tuotetietous on erinomaisella tasolla, ja he auttavat mielellään asiakkaita askarruttavissa asioissa, esimerkiksi erityisruokavaliokysymyksissä. Palvelu on tasalaa-  
tuista – jokaiselle asiakkaalle halutaan tarjota samantasoista palvelua.

Catering-palvelutuotteet ovat uniikkeja. Kukin tilaisuus rakennetaan asiakkaiden toiveiden ja tilaisuuden luonteen mukaisesti, juhlapaikasta huolimatta. Päätekijöinä suunnittelussa ovat värit ja tyyli – tilaisuuksia on järjestetty aina romanttisista maalaishäistä värikkäisiin teematapahtumiin. Tilaisuuden tyyli ja kokonaisuus rakennetaan ruoalla, tarjoiluastioilla, sekä ruoka- ja asiakaspöytien koristelulla. Jokaisen elementin tulee sointua harmonisesti yhteen, ja jokaisen yksityiskohdan olla harkittu. Tarjoilu on tehokasta ja diskreettiä – asiakkaiden keskuudessa ollaan läsnä, mutta heille annetaan myös juhlarauha.

Ravintolan hinta-laatusuhde on hyvä. Tuotteet ovat ensiluokkaisia, itse valmistettuja ja maukkaita, palvelu huomaavaista ja ammattitaitoista. Hinnat edustavat hyvää keskitasoa, niin lounas- kuin catering-tuotteiden kohdalla. Vastaavaa hinta-laatusuhdetta ei löydy monista kaupungin ravintoloista, etenkin catering-palveluja tarjoavista yrityksistä. Ruokatuotteen tuottamiskustannukset ovat suhteellisen korkeat, ja keskimääräinen tavoiteltu kateprosentti on ruoalle 55 % - 70 %:n välillä. Erikoislimonadeille, mehuille sekä jäätelöille tavoiteltu kateprosentti on 50 % - 60 %:n välillä. Alkoholit tuotteita ravintola B ei tarjoile.

Ravintola B:n tuotepalvelupakettia pyritään kehittämään jatkuvasti. Paketin toimivuutta sekä myyntivahvuutta seurataan, ja tätä kehitetään asiakaskokemusten sekä henkilökunnan ammattitaidon ja näkemysten mukaan. Tuotepalvelupakettiin vaikuttavat muutokset mm. asiakasryhmien tarpeissa, kysynnässä, vallitsevassa markkinatilanteessa sekä toimintaympäristössä.

### **3.6 Toimitilasuunnittelu**

Ravintola B perustetaan kiinteistöön numero, joka on aiemmin toiminut lounasravintolana. Toimitila sijaitsee aivan kaupungin sykkeessä, keskustan välittömässä läheisyydessä. Liikepaikan sijainnin merkitys on liiketoiminnalle erittäin suuri – kaupungissa tarjottavan lounaan toivotaan houkuttelevan enemmän asiakkaita kuin kaukana kaupungista sijaitsevan ravintolan. Kiinteistölle on helppo saapua, ja parkkipaikat löytyvät ravintolan viereltä. Kaupungin linja-auto- ja taksiasema sijaitsevat kahden korttelin matkan päässä sekä vetovoimaisin kauppakeskus korttelin päässä ravintolasta.



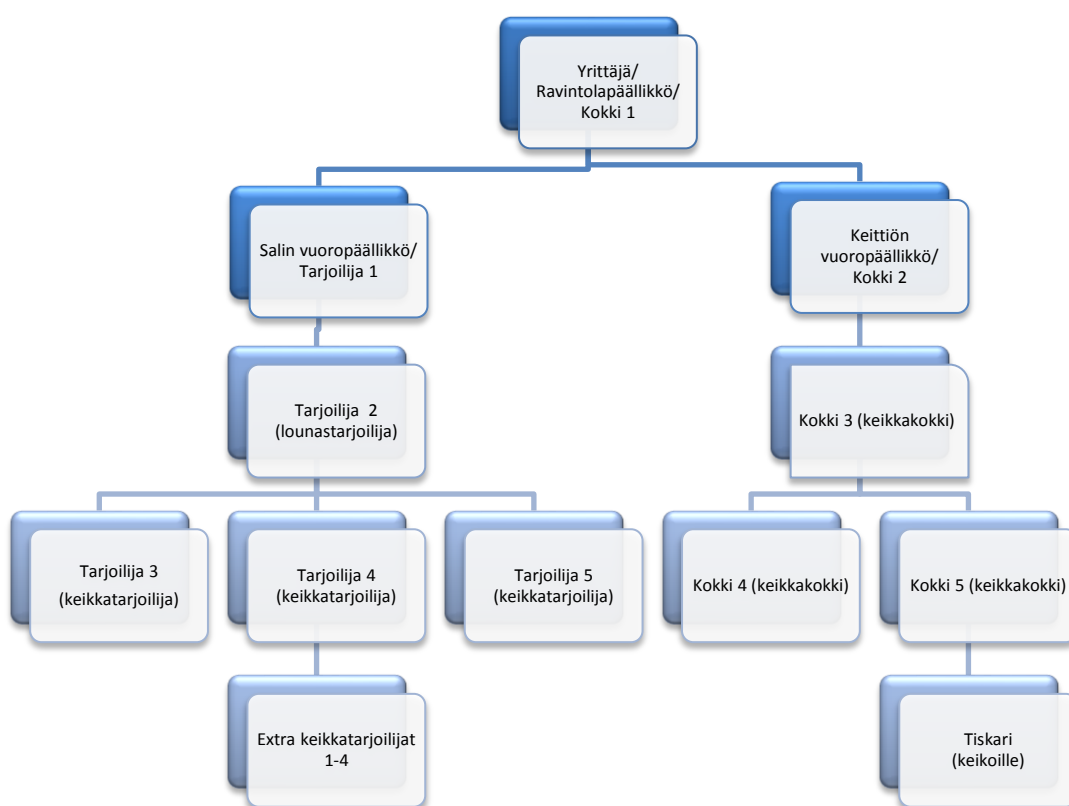
Uudet toimitilat vuokrataan. Keskustassa sijaitsevan toimitilan kuukausivuokra on 1500 €, n. 10 €/m<sup>2</sup>. Lisäksi kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat vesi ja sähkö, jotka maksetaan kulutuksen mukaan. Ravintolasali on kooltaan 100 m<sup>2</sup>, johon sijoitetaan 60–70 istumapaikkaa. Ravintolasalin perältä löytyy kaksi asiakas WC:tä. Keittiö- sekä muut henkilökunnan tilat ovat kooltaan arviolta 60 m<sup>2</sup>. Henkilökunnan tiloja ovat keittiö, kooltaan n. 15 m<sup>2</sup>, pukuhuone ja WC, sekä n. 25 m<sup>2</sup>:n varasto- ja säilytystila catering-toimintaa varten.

Ravintola B:n tekninen kalustus on suhteellisen suppea. Keittiön koneistus sisältää kaksi kiertoilmauunia, kaksi liettä, painekattilan, mikron sekä tavanomaiset pienlaitteet. Lisäksi keittiössä on kaksi kylmäkaappia, pakastin sekä astianpesukone. Ravintolasalin laitteisto sisältää jääkaapin, kylmävitriinin, pakastimen sekä kaksi tuplalevyistä kahvinkeitintä. Lisäksi salista löytyy kassakone sekä korttimaksupääte. Suurin osa teknisestä kalustosta tuodaan mukana vanhoista toimitiloista; liedet, astianpesukone, pakastin sekä keittiön pienlaitteet. Samoin kaikki keittiövälineet, tarjoiluastiat sekä salin astiat tuodaan vanhoista toimitiloista. Säästöt hankinnoissa ovat valtavat. Vanhoista tiloista tuotujen tarvikkeiden lisäksi tarvittavat investoinnit tehdään yrittäjän omalla pääomalla, ja osa, esimerkiksi korttimaksupääte, hankitaan leasing-rahoituksella kuten aiemmassakin toimipisteessä.

Ravintosalin on elähtänyt, ja kaipaa kokonaisuudessaan päivitystä nykypäivään. Myös keittiö sekä ravintolan ulkopinnat tarvitsevat peruskunnostusta. Ravintolasali sisustetaan yrittäjän mieltymysten mukaisesti, rennon rouheasti kierrätyskalustein sekä – sisustus- tarvikkein. Pintamateriaaleina käytetään rouheaa, tummaa puuta, tiiltä, betonia – tyyllitään vahvasti tehdasmaisia elementtejä kuten liitteistä löytyvässä kuvassa 2. Kovien, jopa karujen pintamateriaalien vastapainoksi ravintolasali sisustetaan värikkäillä, vanhoilla kierrätyshuonekaluilla ja sisustustarvikkeilla, kuvien 3. ja 4. tyyllisin kalustein. Pöytäryhmät ovat pieniä ja helposti yhdisteltäviä – näin ravintolaan saadaan luotua tarpeen mukaan pieniä, intiimejä pöytäkuntia sekä isoja kokonaisuuksia suurempien asiakasryhmien käyttöön. Näyttäviä sisustussyksityiskohtia tuodaan massiivisilla valaisimilla, suurilla kehyksillä sekä värikkäillä räsymatoilla. Remontti- ja sisustusbudjetti on 5000,00 € - tällä päivitetään toimitilan pintamateriaalit ja ulkopinnat. Huonekalut sekä sisustustavarat tuodaan pääosin vanhasta toimitilasta sekä yrittäjän perheenjäsenen kirpputoriyrityksestä.

### 3.7 Henkilöstösuunnitelma

Ravintola B:n ravintolapäällikkönä työskentelee yrittäjä. Pääasiallisesti yrittäjä huolehtii yritystoiminnan johtotehtävistä, organisoinnista sekä logistiikasta. Salin sekä keittiön vuoropäälliköt toimivat yrittäjän apukäsinä ko. tehtävissä – mm. tilausten teossa, varaston hallinnassa, yrityksen markkinoinnissa sekä tuotekehityksessä. Yrityksen johtotehtävien lisäksi yrittäjä toimii tarvittaessa keittiössä kokkina ja salissa tarjoilijana. Henkilöstön organisaatiokaaviossa, kuviossa 4, käydään läpi ravintola B:n henkilöstön rakenne kokonaisuudessaan.



KUVIO 4. Henkilöstön organisaatiosuunnitelma

Ravintola B tarjoaa kokoaikaisen työpaikan neljälle vakituiselle työntekijälle. Kyseisillä työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa työ sopimuksessa sovittu määrä työtunteja lounasravintolassa sekä catering-keikoilla. Lounasravintolan työvuorolistat laaditaan lakisääteisesti kolmiviikkoisjaksoissa viimeistään viikkoa ennen uutta alkavaa listaa. Cateringin työvuorot sovitaan tilauksien mukaan henkilökunnan kesken, kuitenkin niin että kokoaikaisen työntekijän viikkotyötuntien täytyttyä oikeus vuoroihin siirtyy osa-

aikaisille työntekijöille. Näin myös heille varmistetaan mahdollisuus työtunteihin. Henkilöstön palkat maksetaan alan työehtosopimuksen mukaisesti.

Työvuoroja lounasravintolassa on aluksi yhteensä neljä – kaksi vuoroa salissa ja kaksi keittiössä. Salin avausvuoro on 9.00 – 16.00, ja sulkuvuoro 10.00 – 17.00. Keittiö työskentelee samassa vuorossa 09.00 – 17.00. Lounaan myynnin mahdollisesti kasvaessa odotettua suuremmaksi, saliin lisätään kolmas työvuoro ja salin työntekijöiden työpäivää pidennetään kahdeksaan tuntiin. Cateringin työvuoroja on varattujen tilausten mukaan. Ravintolapäällikkö vastaa yhdessä vuoropäälliköiden kanssa tilauksien esivalmistelutöistä ja näiden organisoinnista, sekä tarvittavan henkilökunnan hankinnasta.

### **3.8 Rahoitussuunnitelma**

Ravintola B:n aloitustilanne uusissa toimitiloissa on erilainen – yrittäjän edeltävä liiketoiminta on ollut menestyksestä, ja näin takaa uuden yrityksen vakavaraisuuden. Ulkopuolista rahoitusta ei yritystoiminnan perustamisessa tarvita. Perustusvaiheen kustannukset hoidetaan yrittäjän omalla pääomalla.

Rahoitussuunnitelmassa (taulukko 1) lasketaan arviolta yritystoiminnan aloittamisesta aiheutuvat kustannukset. Ravintola B perustetaan liiketilaan, jossa on myös aiemmin ollut ravintolatoimintaa. Näin ollen perustamiskustannuksissa säästytään monilta liiketilaan kohdistuvilta kustannuksilta. Toimitilojen tarvittavaan restaurointiin varataan 5000,00 €. Modifiointitöillä nostetaan ravintolan arvokkuutta sekä luodaan tilaan kotoisuutta sekä viihtyisyyttä. Valtaosa kalusteista ja koneista tuodaan mukana entisistä toimitiloista, jolloin välttyään suurimmilta hankinnoilta. Keittiöön tarvittaville uusille hankinnoille, mm. liedelle sekä uuneille, varataan 4000,00 €. Saliin hankittaville, olemassa olevien kalusteiden lisäksi tarvittaville huonekaluille, varataan 2000,00 €. Kalusteet hankitaan kirpputoreilta, antiikkiliikkeistä sekä kierrätyskeskuksista. Kaikki keittiötarvikkeet, ruoanlaittovälineet ja astiat tuodaan mukana vanhoista toimitiloista. Aiemmissa toimitiloissa käytettyjä tavaroita hyödyntämällä toteutetaan yrityksen kierrätysfilosofiaa, sekä säästetään perustamiskustannuksissa. Myös osa uuden liiketilan vanhoista koneista ja laitteista ovat käyttökelpoisia.

## Menot

TAULUKKO 1. Rahoitussuunnitelma

Remontointikulut	5000
Julkisivun remontointi	1000
Keittiön kalustus	4000
Salin huonekalut	2000
Sisustus	1000
<u>Muut</u>	<u>1000</u>
	14 000 €

### 3.9 Riski- ja SWOT-analyysi

Avainhenkilön menetys on yksi oleellisemmista ravintola B:n **henkilöstöriskeistä**. Yrittäjä on luonut ja kehittänyt yritystä ja tämän liikeidea vuosikymmenten ajan, ja saanut aikaan ainutlaatuisen, persoonallisen ravintolakonseptin. Muu henkilökunta on vuosien saatossa vaihtunut, eikä yrityksessä ole tekijää joka pystyisi korvaamaan yrittäjän työn. Yrittäjä on yritykselle korvaamaton. Tämä on yritykselle suuri riski, niin lyhyellä kuin pitkällä aikajänteellä. Yrittäjän sairastuessa tai loukkaantuessa kukaan ei ole korvaamassa hänen työtään. Ravintolalla tulisi ehdottomasti olla useampi henkilö, jotka pystyisivät korvaamaan avainhenkilön - yrityksen ei ole kannattavaa olla riippuvainen yhdestä henkilöstä. Myös yrittäjän korkeaan iän vuoksi yritykseen tulisi palkata henkilöstöä, joka on motivoitunutta, ammattitaitoista ja halukasta jatkamaan yrittäjän jalanjäljissä.

Ammattitaitoisen henkilöstön tavoittaminen on kaupungissa hankalaa. Toimivaa väylää henkilöstön nopeaan tavoittamiseen ei ole, ja usein yrityksessä on jouduttu turvautumaan tuttuihin ja tuttujen tuttuihin – henkilöihin vailla minkäänlaista koulutusta tai ammattitaitoa. Kaupungissa ei ole henkilöstövuokrausfirmaa, joita isot kaupungit hyödyntävät saadakseen yrityksille työvoimaa lyhyelläkin varoitusajalla. Aikaisemmassa toimipaikassa asiakastilaisuuksia on usein hoidettu vajaamiehityksellä. Tämä on suuri ongelma, josta kärsivät niin asiakkaat kuin henkilökunta. Yrityksen liiketoiminta on henkilöstöstä täysin riippuvaista.

**Markkinariskit** ovat liiketoiminnassa erittäin oleellisia, ja näihin tulee osata varautua. Yrityksen tulee pystyä vastaamaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Uudet kilpailijat, kiristynyt kilpailu sekä uudet tuotantoteknologiat ovat yleisimpiä markkinariskejä. Ravintola B:tä perustettaessa tämän markkinariski on suuri – löytyykö kaupungista ja tämän ravintolamarkkinoilta paikkaa ja kysyntää uudelle yritykselle? Pitopalveluyrityksen uudelleensijoittaminen on myös riski, joka tulee tiedostaa.

Ulkoiset, **yrityksestä riippumattomat riskit** tulee ottaa huomioon liiketoimintaa suunniteltaessa sekä tätä harjoitettaessa. Tavarantoimittajiin sekä yhteistyökumppaneihin liittyvät riskit ovat arvaamattomia, mutta näihin tulee osata varautua. Osuuspankin riskikartoituksen mukaan tavarantoimitukseen liittyvä riski on sitä suurempi, mitä harvempi tavarantoimittaja yrityksellä on. Ravintola B käyttää kahta tavarantoimittajaa, joiden varassa raaka-aineiden saaminen on. Muita ulkoisia riskejä yritystoiminnalle ovat mm. ennalta arvaamattomat vahinkotapaukset, kuten rikokset, vesi- ja palovahingot, asiakkaiden maksuvalmius sekä markkinoiden muutokset. Kyseisiin riskeihin ei voida vaikuttaa, mutta nämä täytyy tiedostaa.

Ravintola B:n ehdoton **vahvuus** on laadukas, yksilöllinen ruokatuote. Ravintolan keittiö valmistaa tuotteet antaumuksella ja ammattitaidolla alusta alkaen – pitkään haudutetut lihat, liemet, padat sekä ainutlaatuiset makumaailmat ovat keittiön sielu. Perinteisillä, keittiön omalla twistillä maustetuilla, resepteillä valmistetut tuotteet sisältävät makuja vailla vertaa. Ravintolan ruoka erottuu edukseen kahdella tunnusmerkillä joista keittiö ei poikkea – maulla sekä näyttävyydellä. ”Yksilöllinen, täydellinen ruokatuote on kaikessa yksinkertaisuudessaan näyttävä ja maistuva”, kiteyttää yrittäjä.

Ruokatuote valmistuu ammattitaitoisen henkilökunnan käsissä, ja asiakkaat palvellaan tasalaatuisesti, mutta persoonallisesti hymy huulilla – ravintolan henkilökunta ja asiakasläheiset toimintatavat ovat yrityksen ehdottomia vahvuuksia. Yrittäjä on monille paikkakuntalaisille tuttu, pidetty kasvo, jonka empaattisuutta sekä ihmisläheisyyttä arvostetaan suuresti pienen kaupungin piireissä. Yhdessä kokkien ja tarjoilijoiden kanssa ravintolan henkilökunnasta muodostuu tiimi, jossa pelataan ammattitaidolla sekä asenteella.

Yrittäjän aiempi ravintola tarjosi ainutlaatuisia, persoonallisia catering-palveluita asiakkailleen 30 vuoden ajan. Juhla tunnelmallisessa vanhassa talossa oli kuin aikamatka

vuosikymmenten taa, ja vanhoja perinteitä sekä tiloja kunnioitettiin kuin ennen vanhaan – talo on pysynyt suurilta osin alkuperäisessä kunnossaan ja toi perinteikkyydellään korvaamatonta tunnetta erilaisiin juhlatilaisuuksiin sekä ruokailuihin. Myös catering-keikoille tuotiin tunnelmaa vanhasta rakennuksesta erilaisin sisustuselementein ja mm. henkilökunnan vaattein. Pitopalveluyrityksen maine on kantanut pitkälle, ja palveluita myytiin jopa Helsinkiin saakka. Vastaavalla konseptilla toimivia persoonallisia, räätälöityjä ja ennen kaikkea laadukkaita catering-palveluita ei ole saatavilla muualta kaupungista tai lähiseuduilta. Ravintola B jatkaa catering-palveluita vanhaan perinteikkääseen malliin, ainoana muutoksena palveluiden tarjoaminen täysin keikkaluontoisena.

Ravintolan hinta-laatusuhde on hyvä. Laadukasta ruokatuotetta sekä palvelua on saatavilla kohtuulliseen hintaan ympäri vuoden. Tuotteet ovat laadukkaasti tuotettuja, toimivia ja maukkaita sekä palvelu asiakasläheistä ja ammattitaitoista. Hinta-laatusuhde on kaupungin parhaimmistoa.

Ravintola B:n sijainti kaupungissa on erittäin hyvä – keskustan ja kaupungin yhden vilkkaimman kadun välittömässä läheisyydessä. Kiinteistölle on helppo saapua autolla tai kävellen, ja parkkipaikat löytyvät aivan ravintolan viereltä. Ravintolan läheisyydestä löytyvät mm. kaupungin suurin kauppakeskus sekä linja-auto- ja taksiasema. Ravintolan otollinen sijainti varmistaa hyvän saavutettavuuden asiakkaille.

Henkilöstöön liittyvät seikat nousevat esille myös **heikkouksien** kohdalla. Yritys kaipaasi kipeästi uusia, ammattitaitoisia osaajia. Valitettavan usein ravintola on catering-tilaisuuksissa joutunut turvautumaan satunnaisiin työntekijöihin – usein kouluttamattomiin, alasta kokemattomiin henkilöihin. Ravintola B tarvitsee työntekijöitä, jotka sitoutuvat yritykseen ja tämän toimintatapoihin. Vakituisen henkilökunnan ikärakenne on suhteellisen korkea, ja joukkoon tarvittaisiin keikkatyöntekijöiden lisäksi myös vakituisia, vastuuntuntoisia tekijöitä, jotka hallitsisivat niin lounas- kuin catering-palveluiden perustoiminnot. Ravintolapäälliköllä, sekä keittiön ja salin vuoropäälliköillä tulisi olla osaavat sijaiset mahdollisten sairastumisten- sekä loukkaantumisten varalta. Aiemmin vastuu yrityksen toiminnasta on ollut täysin ravintolapäällikön harteilla, mutta ravintola B:ssä vetovastuu muuttuu yhteisesti ravintolapäällikölle sekä vuoropäälliköille.

Lounasravintolan työntekijöille vakituiset työtunnit ovat taattuina, mutta tilaustarjoiluhenkilökunnalle työtunteja on tarjolla vain varattujen tilauksien mukaan. Vakituksia työ-

sopimuksia yritys ei pysty keikkatyöntekijöille tarjoamaan, vaan osa-aikaiset työntekijät työskentelevät ainoastaan tarvittaessa töihin kutsuttaessa. Tällöin työntekijällä on oikeus myös kieltäytyä vuorosta, ja ajoittain tämä aiheuttaa yritykselle työntekijäpulaa. Pienessä kaupungissa ammattitaitoisia tekijöitä on hankala löytää, etenkin nopealla aikataululla. Kyseisissä tilanteissa vakituisten työntekijöiden viikkotunnit usein venyvät yli normaalin viikkotuntimäärän.

Catering-palveluiden hinta-laatu-suhde on erinomainen – asiakkaan näkökulmasta. Ruokatuotteet ovat ensiluokkaisia, alusta saakka itse valmistettuja ja asiakkaan mukaan räätälöityjä. Tilaisuudet ovat persoonallisia, ja viimeiseen yksityiskohtaan hiottuja. Pelkästään esivalmistelutunteja kertyy huimasti, unohtamatta varsinaista tilauspäivää jolloin työskennellään melkein poikkeuksetta aamusta myöhäiseen iltaan. Työtunteja kertyy yhtä juhlaa kohden paljon ja – kustannukset ovat valtavat. Juhlapalvelupakettien hinnat olisi hyvä laskea uudelleen, pohtia kannattavaa katetta ja vertailuttaa hintoja alueen vastaavaan tarjontaan. Myös yrityksen varaus- sekä peruutusehdot ovat puutteellisia, ja aiheuttavat paljon ylimääräisiä kustannuksia sekä menetettyä tuloa.

Aiemmassa yrityksessä markkinointi- sekä mainontatoiminnot olivat puutteellisia. Yrityksen Internet-sivut päivitettiin harvoin, ja niin yleisö- kuin juhlapäivälounaita, sekä kesäsesongin lounas- sekä kahvilapalveluita markkinoitiin vain satunnaisesti. Kaukana kaupungista sijaitsevalle yritykselle tehokas markkinointi on ehdottoman tärkeää, riippumatta yrityksen sijainnista tunnetussa kansanpuistossa. Ravintolan hyvä maine kantautui kauas, toimien näin hyvänä mainontakeinona, mutta myös muut markkinointi- ja mainontakeinot olisivat tehostaneet yrityksen tunnettavuutta ja kasvattaneet asiakasvirtaa. Esimerkiksi Internetissä sekä sosiaalisessa mediassa mainostaminen on ilmaista, ja toimii nykypäivänä erittäin tehokkaana markkinointiväylänä.

Ravintola B:n uudet toimitilat ovat pienehköt, etenkin edelliseen liiketilaan verrattaessa. Ravintolasalissa on arviolta 60 asiakaspaikkaa, ja salin koko saattaa osoittautua haastavaksi, mikäli lounasmyynti kasvaa yli odotetun. Etenkin ravintolan keittiötilat ovat haasteellisen kokoiset, ja vaativat huolellista organisaatiota tilankäytön ja toimivuuden kannalta. Keittiöön hankitaan vain välttämättömin laitteisto, jotta tilaa jää enemmän työskentelylle.

Tunnetulla, arvostetulla yrityksellä on erinomaiset **mahdollisuudet** menestyä uusissa toimitiloissa. Catering-palvelut ovat kaupungin ja lähialueiden asukkaille tuttuja, ja laatu tunnettua. Ravintolan hyvä maine kantautuu yhä useamman kuluttajan korviin, ja tilausten määrä kasvaa, niin lounas- kuin catering-palveluissa. Yrityksen ainutlaatuisuus on vahva myyntivaltti. Asiakkaiden arvostus laadukkaita tuotteita ja palveluita kohtaan on nykyaikana kasvanut. Etenkin catering-palveluiden asiakkaat ovat ostokykyisiä ja he ovat halukkaita maksamaan laadukkaasta palvelusta. Ravintolalla on hyvät mahdollisuudet vakiinnuttaa paikkansa kaupungin ravintolakartalla.

Ravintola B:n menestymisen myötä myös uusia, vakituisia työntekijöitä tarvitaan lisää. Menestyvällä yrityksellä on mahdollisuus vakinaistaa useita työntekijöitä, ja tarjota osa-aikaista työtä, esimerkiksi opiskelijoille tai muille halukkaille keikkatyöntekijöille. Myös yrityksien välisiä yhteistyösopimuksia on mahdollisuus parantaa ja kasvattaa liiketoiminnan menestyessä.

Tunnetun pitopalveluyrityksen muutto pois asiakkaille tutuista tiloista voi olla yritykselle **uhka**. Vanha toimitila toimi itsessään suurena vetonaulana ja persoonallisena vanhana juhlatilana nykyaikaisten modernien tilojen rinnalla. Catering-palvelut siirtyvät kaupunkiin ja jatkuvat täysin samalla konseptilla kuin aiemmin, mutta jatkossa asiakkaan tulee itse varata juhlatilansa. Vetovoimaisesta kotiseututalosta pois muuttaminen saattaa vaikuttaa suuresti ravintola B:n catering-palveluiden myyntiin. Toisena uhkana on tunnetun pitopalveluyrityksen hukkuminen uuden nimen alle – uutta pitopalveluyritystä ei tunnisteta aiemmin eri nimellä toimineeksi pitopalveluksi.

Kaupungissa on tarjolla lounasta monenlaisella konseptilla - buffetlounasta ravintola B:n tavoin tarjoaa viisi ravintolaa. Tämän lisäksi usea ravintola tarjoaa lounasta annos- tarjoiluna, sekä lisäksi kaupungissa toimii lukuisia pikaruokaravintoloita. Ravintola B:n lounastarjoilun uhkana on kaupungin liiallinen lounastarjonta. Pienessä kaupungissa lounaan kysyntä ei ole kovin suuri - uhkana on, ettei uudelle lounasravintolalle löydy sopivaa markkinarakoa. Ravintola B:n hinta-laatu-suhde on kaupungin parhaimmistoa, mutta tämän myötä myös ruokatuotteen keskihinta on korkeampi. Kuinka paljon kaupungin asukkaat ovat valmiita maksamaan päivittäisestä lounastuotteesta?



## 4 POHDINTA

Yrityksen perustaminen vaatii rohkeutta ja ammattitaitoa. Liiketoiminnan aloittaminen lähtee hyvästä liikeideasta ja perusteellisista suunnitelmista, jotka käydään läpi liiketoimintasuunnitelmassa. Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii merkittävän tärkeänä työkaluna niin yrittäjälle itselleen kuin yrityksen tuleville sidosryhmille. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yksi keskeisimmistä vaiheista yritystä perustettaessa.

Ravintola B:n liiketoimintasuunnitelman perusteella voidaan todeta uudella yrityksellä olevan hyvät mahdollisuudet menestymiseen. Yrittäjän vakavaraisuus turvaa yrityksen talouden tämän perustamisvaiheessa. Vanhan toimipaikan hyvän imagon toivotaan toimivan markkinointikeinona ja vetovoimatekijänä. Ravintolan korkeatasoisilla ruokatuotteilla sekä laadukkaalla palvelulla on varmasti kysyntää kaupungeissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa omaa tietouttani yrittämisestä sekä yrityksen perustamisesta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toimi hyvänä harjoituksena haaveissa olevan oman yrityksen perustamiselle. Opinnäytetyö auttoi hahmottamaan ja jäsentämään liiketoimintaa sekä yrityksen perustamisen vaiheita – mitkä seikat ovat relevantteja mahdollisille rahoittajille ja muille sidosryhmille, mitkä yrittäjälle itselleen.

Tietoa yrityksen perustamisesta on paljon – oleellisemmän tiedon poiminta loppumattomasta lähdeviidakosta oli yksi työn haasteista. Haasteena oli myös rajata teoria.

Työn tavoitteena oli luoda onnistunut paketti sekä yrityksen perustamisesta että liiketoimintasuunnitelman laatimisesta – kyseinen tavoite saavutettiin. Opinnäytetyön aihe ja kokonaisuus avautuivat ja hahmottuivat työn edetessä. Työn kirjoittaminen on haastanut pohtimaan ja analysoimaan yrityksen perustamisprosessia kokonaisuutena. Yrityksen huolellisen suunnittelun merkitys on yksi oleellisemmista mieleenpainuneista asioista. Työn laatimisen myötä arvostus yrittäjiä kohtaan on kasvanut suuresti.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E., Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjinä. Porvoo: WSOY

Ahonen, J., Koskinen T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy

Alikoski, R., Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY

ASQ. 2004. Learn about quality. Benchmarking. Luettu 15.11.2014. <http://asq.org/learn-about-quality/benchmarking/overview/overview.html>

Ebert, Ronald J. & Griffin, Ricky W. 2011. Business essentials. USA: Pearson

Heikkilä, P., Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Restamark Oy

Holopainen, T. 2013. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. Jyväskylä: Bookwell Oy

Keskuskauppakamari. 2011. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita Prima Oy

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

LähiTapiola. 2014. Yritys. Palvelut. Yrityksen riskienhallinta. Luettu 28.10.2014. <http://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/henkilosto>

Mandatum Life. 2012. Palvelut. Yrityksille. Henkilöstöriskien hallinta. Luettu 30.10.2014. <https://www.mandatumlife.fi/palvelut/yrityksille/henkilostoriskien-hallinta>

Opetushallitus. 2013. Säädökset ja ohjeet. Laadunhallinnan tuki. Leonardo Quality in VET-schools. Balanced Scorecard. BSC-prosessi. 4. Arvot, visio ja strategiat. Luettu 11.11.2014. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc-prosessi/arvot\\_visiot\\_ja\\_strategiat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc-prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat)

Osuuspankki. 2014. Liiketoiminnan riskit. Luettu 15.10.2014. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104834>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2012. Riskienhallinta. Luettu 10.11.2014. <http://pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinta>

Suomen Yrittäjät. 2013. Minustako yrittäjä. Luettu 2.10.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/>

Tiimiakatemia. 2011. Esseepankki. Markkinointi. 6.2. Myynnin ja markkinointiviestinnän taidot ja työkalut. Sivu 32: Markkinoinnilla menestykseen. Luettu 20.10.2014. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/markkinoinnilla-menestykseen/>

Uusyrityskeskus. 2014. Perustamisopas alkavalle yritykselle. Luettu 6.10.2014. [http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas\\_2014\\_web.pdf](http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2014_web.pdf)

Viitala, R., & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Yritys Suomi. Tietoa yritystoiminnasta. Yrityksen perustaminen. Sinustako yrittäjä?. Luettu 2.10.2014. <https://www.yrityssuomi.fi/sinustako-yrittaja>

## LIITTEET

### Liite 1. Toimitilasuunnittelun esimerkkikuvia



KUVA 1. Esimerkki sisustustyylistä (Kuva: Tarja Kankaanpää-Salonen 2013)



KUVA 2. Esimerkki kierrätystuoleista (Kuva: Heli Nieminen 2013)



KUVA 3. Esimerkki kierrätysuonekaluista (Kuva: Kirppis Aarrearkku 2012)

## Liite 2. SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;"><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadukas, toimiva, suosittu ravintolatuote</li> <li>• Ammattitaitoinen henkilökunta; tasainen, laadukas palvelu ja vahva, ammattimainen ote työhön</li> <li>• Erittäin hyvä hinta-laatu-suhde</li> <li>• Hyvä sijainti kaupungin keskustassa</li> <li>• Kaupungissa ei vastaavaa pitopalveluyritystä</li> <li>• Tunnettu, menestynyt pitopalvelu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden/palveluiden alhainen hintataso</li> <li>• Varausehdot</li> <li>• Henkilöstön ikärakenne</li> <li>• Henkilöstön saatavuus</li> <li>• Ei ”takuumanteja” koko henkilöstölle</li> <li>• Pienehköt toimitilat</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen</li> <li>• Ainutlaatuinen pitopalvelukonsepti</li> <li>• Kohderyhmä ostokykyistä</li> <li>• Ravintolan vakiintuminen kaupungin ravintolakartalla</li> <li>• Asiakkaiden arvostus laadukkaita tuotteita sekä palveluita kohtaan → halu maksaa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lounasravintolalle ei kaupungissa markkinarakoa</li> <li>• Pitopalvelua ei tiedosteta Lounais-Hämeen Pirtin pitopalveluksi</li> <li>• Ammattitaitoisen työvoiman saanti</li> <li>• Palveluiden kysynnän väheneminen</li> <li>• Kiristynvä kilpailu</li> </ul>